The Open University

FACULTY OF MATHEMATICS & COMPUTING

COMPUTING FOR COMMERCE & INDUSTRY

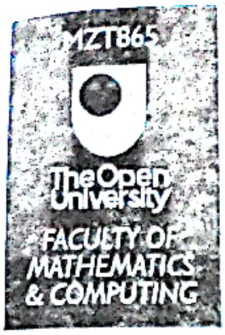
CODECS
Puterea Cunoaşterii

MANAGEMENT DE PROIECT

Volumul 4

FORMAREA ŞI CONDUCEREA ECHIPEI DE PROIECT

Scanned with OKEN Scanner



COMPUTING FOR COMMERCE & INDUSTRY

PROJECT MANAGEMENT

Volumul 4 FORMAREA ŞI CONDUCEREA ECHIPEI DE PROIECT

Pregătit de Mike Illes, în numele echipei de realizare a cursului
Traducere: Tatiana Chera

Scanned with OKEN Scanner

Course Team

Mike Field (Chair)
Laurie Keller (Author)
Mike Iles (Author)
Denise Riley (Course Manager)
John O'Dwyer (Editor)
Roy Lawrance (Designer)

External Assesor

Professor Albert Hamilton
University of Limerick

Industrial Assesor

Kevin Hughes, ICL

Consultants

Mike Herdman
Tony Roberts
Bob Saunders
Bob Weeks

Critical Readers

Stephen Brookhouse
Geoff Burke
Darren Dalsher
David Ferry
John Gilgrist
Stephen Gray
Caroline Jarrett
Roy Sheperd

Echipa de realizare a versiunii pentru România

Tudor Rădulescu, Coordonare producţie şi avizare de specialitate
Tatiana Chera, Redactor şef

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl
Imprimat la: OPEN PRINT SA

Acest volum se bazează pe materialul cursului **M865 Project Management**, realizat pentru OU CCI

Fotografia copertei: Joseph Drivas/Image Bank

Mulţumiri pentru Helen Thompson de la Academic Computing Service şi Alan Francis, de la Mathematics and Computing Faculty's Course Material Production Unit.

The Open University

Walton Hall, Milton Keynes MK7 6AA, Marea Britanie

Prima ediţie 1995, retipărită 1995, 1996, 1997, 1998

Copyright © 1995 The Open University

Versiunea pentru România: **MZT865 Management de Proiect**

ISBN: 973-8060-04-4

Toate drepturile asupra acestei versiuni au fost acordate, în exclusivitate, Centrului pentru Educaţie la Distanţă, CODECS, Bucureşti, 2000. Reproducerea integrală sau parţială, transmiterea sau stocarea în biblioteci a textelor, fotografiilor, desenelor, materialelor audio-vizuale se poate face numai cu acordul scris al CODECS.

Echipa de realizare a versiunii pentru România ţine să mulţumească şi pe această cale următoarelor persoane, al căror sprijin a fost esenţial: Dl. Ralph Richard ambasadorul Marii Britanii în România pentru sprijinul financiar acordat, Lorraine Smith, David Buts, Monica Stainton.

Cuprins

Introducere 5

Lucrarea de referinţă a cursului 5

Scopuri şi obiective 5

1 Oameni şi proiecte 7

1.1 Mediul în care se desfăşoară un proiect 7

1.2 Rolurile managerilor de proiect 8

1.3 Rezumat 9

2 Relaţiile cu oamenii 11

2.1 Influenţarea 11

2.2 Delegarea 12

2.3 Negocierea 14

2.4 Conducerea oamenilor 18

2.5 Rezumat 19

3 Organizarea echipei 20

3.1 Patru tipuri uzuale de echipe de proiect 21

3.2 Echipa potrivită la proiectul potrivit! 22

3.3 Rezumat 25

4 Relaţiile cu persoanele interesate de proiect 26

4.1 Identificarea persoanelor interesate de proiect 26

4.2 Relaţiile cu "cei de sus" 28

4.3 Organizaţia ca reţea 30

4.4 Formarea echipei de proiect 31

4.5 Rezumat 35

5 Menţinerea motivării echipei 36

5.1 Teoriile motivării 36

5.2 Influenţarea motivării echipei 39

5.3 Rezumat 40

Răspunsuri 41

Bibliografie 46

Mulţumiri 46

Scanned with OKEN Scanner

INTRODUCERE

Orice proiect este dus la bun sfârşit de o echipă, succesul aparţine echipei, iar managementul *oamenilor* care compun echipa este cel mai important element al managementului de proiect. Managementul de proiect înseamnă întotdeauna lucrul cu oamenii: oamenii sunt cei care duc lucrurile până la capăt, şi nu obiectivele, planurile, maşinile ori programele de activitate — chiar dacă şi ele sunt importante.

În acest volum, încercăm să vă dezvăluim importanţa unui bun management, desfăşurat într-un climat de incertitudine — managementul echipei, colaborarea cu sponsorii, cu membrii conducerii, cu colegii şi cu toate persoanele sau grupurile care au un interes sau altul în desfăşurarea proiectului. Din lipsă de timp şi spaţiu, vom lăsa neabordate multe domenii. Printre acestea, se află relaţiile cu persoanele dificile, tehnicile de negociere, conducerea cu eficacitate a şedinţelor şi păstrarea situaţiei sub control pe întreaga durată a proiectului. Toate aceste aspecte sunt atât de ample, încât ar putea constitui subiectul unui curs de sine stătător, astfel încât v-am sugerat un număr de lucrări de referinţă pe care le găsiţi la sfârşitul acestui volum.

Lucrarea de referinţă a cursului

Volumul 4 al cursului este consacrat discutării aspectelor "umane" ale managementului de proiect şi este strâns legat de subiectul lucrării de referinţă intitulate *Preluaţi conducerea: aptitudini interpersonale ale managerilor de proiect* de David Boddy şi David Buchanan. Atât în Volumul 4, cât şi în lucrarea de referinţă, managementul de proiect este privit ca o problemă de *management al schimbării* proiectat într-un mediu nou, cel în care se desfăşoară proiectul. Prin urmare, accentul se pune pe aspectele umane ale proiectului, pe identificarea persoanelor de care depinde succesul proiectului, pe contactele care trebuie menţinute, pe mecanismele de influenţare şi conducere. În Volumul 4 veţi întâlni de multe ori trimiteri la lucrarea de referinţă a cursului. Sunt menţionate în mod explicit cam jumătate dintre capitole. Totuşi, pe parcursul studierii acestui curs, este bine să le citiţi — sau măcar să le răsfoiţi — şi pe celelalte, care nu sunt legate direct de subiectul Volumului 4. Acestea sunt Capitolele 8, 9, 10 şi 11. În anumite puncte ale lucrării de referinţă, autorii au inclus grupuri de **Întrebări**, care, de fapt, sunt asemănătoare activităţilor pe care le-aţi întâlnit deja în volumele de curs şi sunt legate de subiectul capitolului din care fac parte. Ori de câte ori subiectul abordat în lucrarea de referinţă este relevant pentru studiul dvs., vă vom recomanda să încercaţi să răspundeţi la aceste întrebări. Celelalte seturi de întrebări nu sunt esenţiale, dar sugestia noastră este să încercaţi să le abordaţi şi pe ele, dacă veţi avea timp. La finele fiecărui capitol al lucrării de referinţă sunt puse câteva întrebări de verificare, la care ar fi foarte bine să încercaţi să răspundeţi.

Scopuri şi obiective

Volumul 4 urmăreşte:

- să scoată în evidenţă importanţa muncii de echipă în cadrul unui proiect;
- să ia în discuţie câteva aptitudini interpersonale de importanţă decisivă pentru succesul unui proiect, şi anume cele necesare în conducerea oamenilor, menţinerea contactelor cu clienţii, sponsorii şi alte persoane interesate direct în desfăşurarea proiectului; în realizarea proceselor de selecţie a oamenilor şi în conducerea echipei;
- să prezinte câteva tehnici esenţiale pentru managementul echipelor de proiect.

Scanned with OKEN Scanner

După studierea Volumului 4, trebuie să fiţi capabil:

- să aflaţi care sunt necesităţile unei echipe;
- să recunoaşteţi diferitele tipuri de organizare a echipelor şi să le evaluaţi avantajele şi dezavantajele;
- să înţelegeţi mai bine diferitele roluri pe care le îndeplinesc membrii unei echipe şi să cunoaşteţi diferitele metode de selecţie a personalului;
- să ştiţi cum să construiţi şi să menţineţi relaţii bune între echipă şi membrii eşaloanelor ierarhice superioare;
- să formaţi şi să motivaţi o echipă;
- să conduceţi echipa;
- să purtaţi negocieri cu ceilalţi şi să evitaţi conflictele.

Citiţi acum *Preluaţi conducerea: aptitudini interpersonale ale managerilor de proiect*, începând de la secţiunea intitulată *Managementul sistemelor şi managementul schimbării* şi până la sfârşitul primului capitol. Fiţi atent mai cu seamă la conţinutul primelor 3-4 pagini, în care autorii prezintă contextul în care se desfăşoară managementul de proiect şi managementul schimbării din perspectiva oamenilor implicaţi într-un proiect. Citiţi şi restul acestui capitol, pentru a vă forma o idee despre felul în care autorii au structurat această carte şi despre cercetarea aflată la baza ei.

Scanned with OKEN Scanner

1 OAMENI ŞI PROIECTE

1.1 Mediul în care se desfăşoară un proiect

În tabelul în care prezintă elementele care diferenţiază managementul unui sistem de cel al unei schimbări (adică al unui proiect) , Boddy şi Buchanan au inclus noţiuni ca "nefamiliar", "incert" şi "ambiguu". În plus, managerul de proiect trebuie să înţeleagă tot ceea ce presupune proiectul respectiv — nu doar cerinţele şi obiectivele pe care le prezintă documentele proiectului, ci şi forţele care au pus proiectul în mişcare şi elementele care îl susţin ori forţele care ar putea crea o rezistenţă faţă de schimbare, opunându-se desfăşurării proiectului.

> Citiţi acum Capitolul 2 din lucrarea *Preluaţi conducerea*. Încercaţi să vă faceţi o idee generală despre poziţia autorilor, fără a insista în mod deosebit pe un punct sau altul.

O echipă de proiect are nevoie de:

- un ţel şi o direcţie clară;
- nişte obiective clare;
- o conducere clară.

Am folosit aici cuvântul *ţel* cu sensul de rezultat pe care dorim să-l obţinem; direcţia este aici cu sensul de *intenţie*, adică ceea ce dorim să *facem*. *Obiectivele* se referă aici la modul în care urmează să ne atingem ţelul, adică mijloacele pe care le vom folosi. Fiecare dintre membrii echipei poate să aibă propriile sale obiective. Acest lucru poate fi acceptabil — iar în unele situaţii, chiar de dorit.

EXEMPLUL 1.1

Să ne gândim acum la o echipă de fotbal. Este de presupus că ţelul echipei cuprinde:

- să câştige cât mai multe jocuri şi cât mai multe trofee;
- să atragă cât mai mulţi suporteri pe stadion, pentru a asigura profitabilitatea clubului.

Obiectivele pe care le poate avea echipa — adică *mijloacele* folosite în vederea atingerii ţelurilor ei — sunt:

- să înscrie cât mai multe goluri în poarta adversarilor;
- să-i împiedice pe adversari să înscrie;
- să joace un fotbal spectaculos, care să-i încânte pe spectatori;
- să promoveze în clasament, să câştige campionatul, să obţină o cupă etc.

Portarul şi atacantul au, cu siguranţă, obiective *diferite*, dar ţelurile lor sunt *identice*. Atacantul doreşte să trimită mingea în poarta adversarilor, iar portarul să apere propria poartă; amândoi doresc să câştige campionatul sau cupa.

Un manager de proiect trebuie să asigure *conducerea* echipei. Acesta este unul dintre rolurile cheie pe care le are — probabil chiar cel mai important dintre ele. Pe parcursul acestui volum, vom reveni de mai multe la problema conducerii echipei, în special în Capitolul 2.4. Pentru început, să vedem care sunt rolurile pe care trebuie să le îndeplinească managerii de proiect.

Scanned with OKEN Scanner

1.2 Rolurile managerilor de proiect

Folosim pluralul — *roluri* — pentru că activitatea unui manager de proiect cuprinde mai multe atribuţii. Dintre ele, cea mai importantă este să se asigure că echipa reuşeşte să ducă proiectul la bun sfârşit. Dar pentru că orice proiect este interdisciplinar prin însăşi natura sa şi poate depăşi multe dintre demarcaţiile existente între compartimentele unei organizaţii, managerul nu prea are la dispoziţie soluţii de rutină şi se vede frecvent în situaţia de a lua decizii şi de a face alegeri rapide.

Norris *et al.* (1993) văd activitatea unui manager de proiect într-o lumină uşor diferită; ei consideră că aceasta este compusă din managementul oamenilor implicaţi în proiect, managementul procesului (adică a activităţilor din proiect) şi managementul produsului proiectului (adică managementul livrabilelor inclusiv calitatea acestora). Acest lucru este ilustrat în Figura 1.1. Din perspectiva pe care o adoptăm acum, planificarea activităţilor şi costurile (discutate în Volumul 3), precum şi alte elemente, cum ar fi schimbarea şi controlul acesteia (discutate în Volumele 5 şi 6) formează elementul *proces*; standardele sunt exprimate în elementul *produs*. Sprijinul acordat managerului de proiect de către echipa de proiect, precum şi capacitatea managerului de proiect de a interacţiona cu conducerea organizaţiei, cu persoanele care deţin diferite interese în proiect, cu clienţii şi cu alţii sunt cuprinse în elementul numit *aspecte umane*.

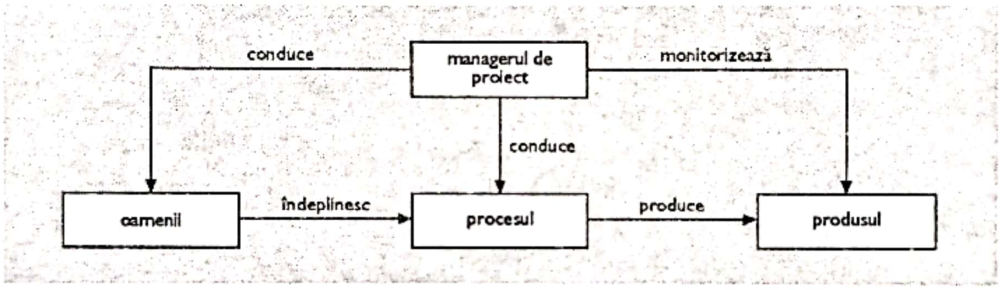
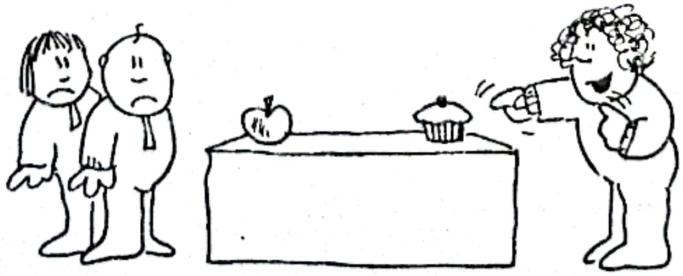


FIGURA 1.1 O imagine asupra managementului de proiect (pe baza ideilor din lucrarea lui Norris et *al.*)

Pentru a reuşi să stăpânească toate aceste elemente, managerul de proiect trebuie să realizeze un complicat act de "jonglerie" cu resursele pe care le are la dispoziţie — oameni, timp, bani, echipamente şi informaţii. Acest lucru presupune o mulţime de decizii cu privire la priorităţi, ceea ce denota faptul că managerul de proiect trebuie să fie o persoană capabilă să prevadă şi să cumpănească bine consecinţele deciziilor sale şi, totodată, să nu se teamă să aleagă o opţiune în detrimentul alteia. Pentru ca un proiect să reuşească, membrii echipei trebuie, şi ei înşişi, să accepte această nevoie de a face alegeri. Şi cine, dacă nu managerul de proiect, poate fi în poziţia de a-i ajuta pe membrii echipei să înţeleagă şi să accepte că, la anumite momente, trebuie luate unele decizii dificile? Iată, aşadar, o altă dimensiune a rolurilor unui manager de proiect.



Nu-i e teamă să aleagă...

Scanned with OKEN Scanner

Citiţi acum Capitolul 3 din lucrarea *Preluaţi conducerea*. Încercaţi să răspundeţi la întrebările de pe parcursul acestui capitol.

ACTIVITATEA 1.1

Pe baza a ceea ce aţi citit în Capitolul 3 din lucrarea *Preluaţi conducerea* şi a propriei dvs. experienţe, enumeraţi toate aptitudinile pe care le consideraţi esenţiale pentru un manager de proiect în calitatea sa de conducător de echipă.

DISCUŢIE

Iată mai jos principalele aptitudini de conducere identificate de echipa de realizare a cursului:

- capacitatea de a clarifica ţelurile;
- capacitatea de a clarifica rolurile membrilor echipei;
- capacitatea de a forma rapid echipa şi de a-şi câştiga respectul membrilor ei;
- capacitatea de a motiva oamenii şi de a le menţine motivarea de-a lungul unor perioade lungi de timp;
- capacitatea de a comunica cu persoane aflate la toate nivelurile;
- capacitatea de a-i influenţa pe ceilalţi şi aptitudini interpersonale bune;
- capacitatea de a-şi exercita aptitudinile politice;
- aptitudini pentru managementul schimbării;
- capacitatea de a adopta o perspectivă largă asupra locului ocupat de proiect în organizaţie;
- capacitatea de a menţine ritmul desfăşurării proiectului;
- şi, mai mult ca orice, *răbdare.*

Evident, puteţi adăuga şi altele.

TAE 1.1

Boddy şi Buchanan prezintă o listă de şase acţiuni esenţiale pentru managerii de proiect. Fără a vă mai uita acum în lucrarea de referinţă, enumeraţi cât mai multe dintre ele — cu propriile dvs. cuvinte.

1.3 Rezumat

Această secţiune v-a prezentat pe scurt felul în care puteţi folosi capitolele lucrării *Preluaţi conducerea* de Boddy şi Buchanan. Am arătat că o echipă de proiect are nevoie de ţeluri, direcţii, obiective şi conducere; am mai arătat că, deşi membrii echipei împărtăşesc acelaşi ţel major, ei pot avea obiective diferite. Un manager de proiect trebuie să îndeplinească mai multe roluri: el trebuie sa clarifice obiective şi roluri, să motiveze oamenii, să comunice cu ei, să adopte o perspectivă generală asupra proiectului.

Scanned with OKEN Scanner

După ce aţi studiat această secţiune, trebuie să fiţi capabil:

- să enumeraţi principalele aptitudini pe care trebuie să le aibă un manager de proiect;
- să enumeraţi — dintr-o perspectivă legată de oamenii implicaţi în proiect — principalele acţiuni pe care trebuie să le efectueze un manager de proiect;
- să arătaţi în ce fel sunt sau au fost folosite aptitudinile şi acţiunile menţionate mai sus în propria dvs. experienţă.

Scanned with OKEN Scanner

2 RELAŢIILE CU OAMENII

Relaţiile cu oamenii — fie ei superiorii, colegii sau subordonaţii noştri — presupun un număr de aptitudini speciale, numite de regulă *aptitudini interpersonale*. Într-o oarecare măsură, apelăm mereu la astfel de aptitudini, ori de câte ori avem de-a face cu oamenii: când dorim să-i influenţăm să facă un lucru care ne interesează, când negociem ceva cu ei, când încercăm să depăşim un conflict izbucnit între noi şi alţii. Vom discuta mai jos patru dintre aptitudinile interpersonale cele mai importante pentru un manager de proiect: cele pentru influenţare, delegare, negociere şi conducere.

2.1 Influenţarea

Am văzut în Capitolul 3 al lucrării *Preluaţi conducerea* că managementul de proiect cuprinde şi o latură de **influenţare** a acţiunilor celorlalţi, chiar fără exercitarea unei autorităţi directe. Puterea de convingere, influenţa şi ceea ce am putea numi "un bun marketing" sunt, cu toatele, aspecte ale aptitudinilor interpersonale şi de conducere care îi impun managerului de proiect o bună (dacă nu chiar excelentă) capacitate de comunicare. (Pe parcursul Volumului 4 vom reveni de mai multe ori la ceea ce presupune o bună comunicare; pentru moment, ne vom concentra doar asupra aptitudinilor de influenţare.)

Adesea, un manager de proiect are prea puţină autoritate formală. De multe ori, el trebuie să-şi câştige autoritatea pe baza respectului impus de experienţa sa, de realizările cunoscute de ceilalţi, de capacitatea sa de convingere sau chiar de determinarea sau îndârjirea de care poate da dovadă — pe scurt, el trebuie să-şi folosească puterea de influenţă.

Chiar dacă subiectul nostru este cel al aptitudinilor de influenţă, trebuie să spunem câteva cuvinte şi despre importanţa relaţiilor personale şi de la locul de muncă, în raport cu importanţa realizării obiectivelor. Un manager de proiect trebuie să cântărească foarte bine dacă a obţine ceva într-o anumită situaţie este mai important decât păstrarea relaţiilor bune cu persoanele pe care încearcă să le influenţeze sau să le convingă. Iată mai jos o perspectivă asupra acestui aspect, înfăţişată de matricea ţel-relaţii din Tabelul 2.1.

TABELUL 2.1 Matricea ţel-relaţii

Importanţa relaţiilor interpersonale			
Mare	Renunţaţi şi acceptaţi-le (cât mai mult) punctul de vedere, dar nu uitaţi că vă rămân datori o favoare	Folosiţi-vă din plin aptitudinile, talentul şi răbdarea. Faceţi apel la favorurile care vi se datorează. Acceptaţi mai multe compromisuri şi concesii mărunte. Asiguraţi-vă timpul necesar pentru o negociere formală.
Scăzută	Delegaţi negocierea unui membru al echipei pentru a-l ajuta să capete experienţă. Dacă nu obţineţi ce doriţi, renunţaţi, pentru că problema în cauză nu merită prea multă luptă.	Luptaţi. Ţineţi-vă cât mai tare pe poziţie. Nu daţi nici un pas înapoi
	Scăzută	**Mare**
	Importanţa ţelului	

Scanned with OKEN Scanner

2.2 Delegarea

Ca şi capacitatea de influenţare, **delegarea** reprezintă, pentru un manager de proiect, o aptitudine esenţială. Managerul unui proiect trebuie să clarifice şi să scoată în evidenţă ţelurile proiectului şi să facă uz de capacitatea sa de influenţare pentru a-şi atrage sprijinul echipei în realizarea acestora. O dată atinse aceste obiective, delegarea permite clarificarea rolurilor membrilor echipei.

Structura de alocare a activităţilor din cadrul proiectului identifică sarcinile ce trebuie realizate; definirea pachetelor de lucru stabileşte standardele de execuţie ; tehnica reţelelor ne oferă indicii privind termenele în timp care trebuie respectate. De regulă, într-un proiect, deciziile privind persoanele care trebuie să îndeplinească fiecare sarcină nu pun probleme, pentru că însăşi apartenenţa cuiva la echipa de proiect este determinată de calificarea specifică pe care o are. Vă sugerăm mai jos câteva reguli care pot duce la reuşita delegării:

1. Delegarea unui subproiect, fază, etapă sau activitate trebuie să fie neapărat însoţită de atribuirea, către persoana respectivă, a autorităţii asupra resurselor necesare acelui subproiect, fază, etapă sau activitate. O responsabilitate fără autoritatea corespunzătoare înseamnă o poziţie extrem de ingrată!
2. Delegaţi, dar evitaţi apoi să vă amestecaţi prea mult în ceea ce face persoana respectivă. În practică, delegarea înseamnă să discutaţi cu persoana vizată abordările pe care aceasta ar putea să le adopte dar, după ce discuţiile s-au încheiat, trebuie să fiţi în stare să acceptaţi eventualele greşeli fără iritare şi reproşuri.
3. Oamenii învaţă din greşelile pe care le fac — de aceea, trebuie să aibă libertatea să le facă. Ei pot trage rapid concluzii din erorile comise şi, dacă sunt lăsaţi să şi le corecteze singuri fără să li se reproşeze, ei pot câştiga încrederea de a adopta mai târziu abordări noi şi inovative. (Evident că acest lucru este valabil şi pentru managerul de proiect, şi pentru membrii echipei sale.) Desigur că dacă un membru al echipei care răspunde de o anumită etapă a proiectului este pe cale să facă o greşeală serioasă, managerul de proiect nu poate sta de-o parte, lăsând lucrurile să se agraveze. De pildă, dacă şeful unui proiect amplu de construcţii vede că inginerul căruia i-a delegat proiectarea unui ansamblu comite o eroare care ar putea ameninţa siguranţa utilizatorilor sau care ar putea pune în primejdie finalizarea întregului proiect, el nu-şi poate permite să nu se amestece şi să lase lucrurile să curgă. Totuşi, el trebuie să-şi asume principala greşeală şi responsabilitatea pentru aceasta, şi anume faptul că nu l-a ales cu grijă pe cel căruia i-a delegat lucrarea sau că nu a discutat cu el care este abordarea adecvată.

... care ar putea ameninţa siguranţa...

Scanned with OKEN Scanner

Nimeni nu poate delega *întreaga* responsabilitate. Până la urmă, răspunderea pentru succesul de ansamblu al unui proiect o are managerul de proiect. În Exemplul 2.1 sunt ilustrate câteva dintre aceste lucruri.

EXEMPLUL 2.1 Să fie şi ca ei, şi ca dvs.!

Un proiect avea ca obiect realizarea unor materiale de studiu şi punerea la punct a unor programe de instruire într-o ţară est-europeană şi se afla încă în etapa de mobilizare a resurselor. Managerul de proiect nu se putea implica încă în întregime în acest proiect, pentru că mai avea altul de finalizat, iar în această perioadă s-a ocupat doar de negocierile preliminare cu clientul est-european. Lucrările de pregătire — care presupuneau, în general, efectuarea unor studii, programarea preliminară a activităţilor, punerea la punct a unor protocoluri şi propunerea unor mostre de materiale de studiu către client — au fost delegate unui membru al echipei, însărcinat cu întocmirea planului. Acesta a propus să se facă mai întâi o primă vizită în ţara respectivă, încă înainte de a se încheia lucrările de pregătire şi de a se întocmi un plan măcar în linii generale. Managerul de proiect nu era de acord, pentru că dorea să vadă mai întâi rezultatul studiilor preliminare ce trebuiau întreprinse. Totuşi nu a dorit să-şi impună punctul de vedere, ci doar a scos în evidenţă câteva lucruri care ar trebui totuşi soluţionate înainte de vizita în ţara est-europeană. Persoana căreia îi delegase această parte a proiectului îşi menţinea totuşi părerea că o bună parte a acestor lucrări nu ar fi fost totuşi necesare înainte de vizită. Managerul de proiect nu a mai insistat şi a autorizat efectuarea deplasării.

Cu toate acestea, curând, persoana în cauză şi-a dat singură seama că acţiunile indicate de managerul de proiect ar fi fost totuşi necesare. A depus mari eforturi ca să le realizeze, muncind mult peste program şi chiar amânându-şi vizita cu câteva zile. Rezultatul a fost, până la urmă, că vizita a avut succes, iar lucrările sugerate de managerul de proiect au fost realizate, în majoritate, la momentul potrivit.

Haideţi acum se ne gândim ce s-ar fi întâmplat dacă managerul de proiect ar fi greşit în felul în care a delegat această parte a proiectului, insistând prea mult să-şi impună autoritatea şi interzicând vizita în acea fază. Consecinţele cele mai probabile ar fi fost:

- crearea unei atmosfere neplăcute în cadrul echipei de proiect — şi încă într-o etapă esenţială a acestuia;
- demotivarea lucrătorului vizat;
- prelungirea duratei de realizare a acţiunilor premergătoare vizitei mai mult decât a fost, până la urmă, cazul.

Acest scenariu este un bun exemplu de *conflict pozitiv* — adică un conflict ale cărui urmări sunt benefice pentru bunul mers al proiectului şi pentru relaţiile dintre cei doi "adversari". Gândiţi-vă la matricea ţel-relaţii din Tabelul 2.1: este clar că managerul a considerat că *relaţiile* cu lucrătorul însărcinat cu planificarea sunt mai importante decât *ţelul* — constând, în acest caz, din întocmirea unui plan detaliat înaintea primei vizite.

Scanned with OKEN Scanner

2.3 Negocierea

Negocierea este procesul prin care sunt îndeplinite cerinţele unui proiect (ale unei echipe sau ale unui departament) pe calea obţinerii unei înţelegeri ori a unui compromis cu alte părţi interesate. În cazul unui proiect, negocierea are loc atunci când, pentru a obţine resursele necesare proiectului, , managerul trebuie să se bazeze pe oameni asupra cărora nu are o autoritate directă — şi care, la rândul lor, nu au autoritate asupra managerului de proiect. Negocierea are loc întotdeauna între două sau mai multe părţi. Când vine la negociere, fiecare parte are o anumită poziţie de plecare (cu privire la un rezultat pe care îl consideră ideal) şi o poziţie de rezervă (care, pentru cei care deţin controlul resurselor, reprezintă concesia maximă pe care o pot face, iar pentru echipa de proiect, este minimum necesar pentru începerea lucrărilor). Aceste lucruri sunt reprezentate în Figura 2.1.

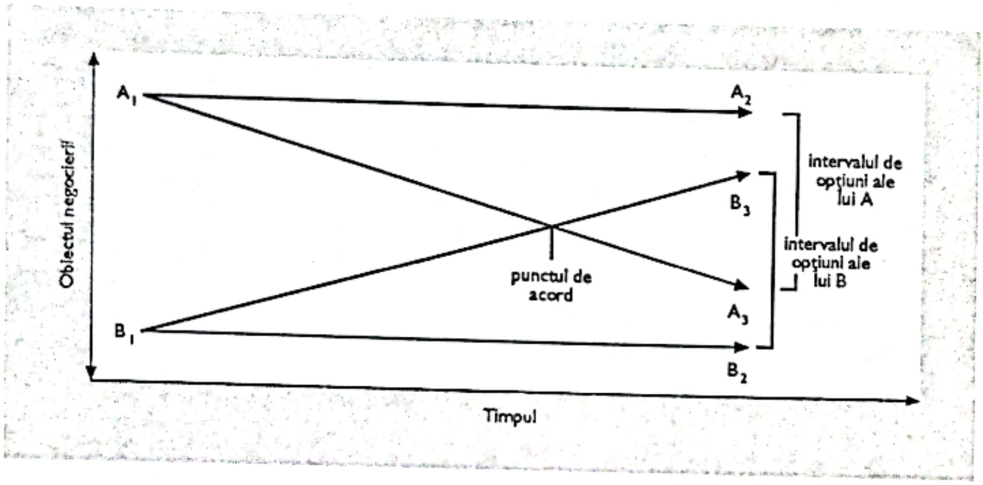


FIGURA 2.1 Negocierea: A1 şi B1 sunt poziţiile de plecare ale celor doi parteneri la negociere, care sunt totodată şi rezultatele ideale urmărite de ei, notate cu A2 şi, respectiv, B2. Poziţiile A3 şi B3 sunt poziţiile de rezervă

Un manager de proiect trebuie să negocieze o întreagă gamă de elemente necesare în proiect: resurse, planificări sau grafice de lucrări, priorităţi, standarde şi condiţii de calitate, proceduri, costuri şi aspecte legate de resursele umane. În Tabelul 2.2 sunt arătate principalele aspecte asupra cărora pot avea loc negocieri într-un proiect precum şi persoanele sau grupurile cu care se negociază.

Negocierile nu se desfăşoară numai între două organizaţii sau departamente, ori numai între conducere şi personal. În viaţă, toată lumea ajunge uneori să negocieze. În familie, de pildă, trebuie adesea să negociaţi:

- cum să se cheltuiască banii familiei şi cum să se gestioneze cheltuielile administrative;
- cine ce are de făcut în gospodărie;
- unde şi când să ieşiţi la plimbare;
- ce şi când trebuie să mâncaţi;
- ce anume să se urmărească la un moment dat la televizor;
- în ce loc să plecaţi în vacanţă.

Aşadar, judecând după viaţa dvs. de zi cu zi, este de aşteptat să aveţi foarte multă experienţă în ceea ce priveşte negocierea, chiar dacă nu v-aţi dat seama de asta!

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL 2.2 Negocierea în cadrul managementului de proiect

Domeniile generale	Posibilele obiecte de negociere	Persoanele/grupurile cu care negociază
Resursele	Fondurile necesare	Conducerea organizaţiei
	Ore manoperă	Managerii de linie
	Echipamente, spaţii de lucru etc.	Departamentul aprovizionare, IT (tehnologie infomaţională), administrativ
	Timp de lucru — pentru fazele proiectului sau pentru întregul proiect	Sponsorul, conducerea organizaţiei
Programarea lucrărilor	Ordinea activităţilor	Membrii echipei; sponsorul
	Duratele alocate pentru activităţi	Managerii de linie sau reprezentanţii lor, membrii echipei
	Duratele etapelor proiectului	Managerii de linie sau reprezentanţii lor, membrii echipei
	Termenele de execuţie	Sponsorul, membrii echipei, managerii de linie
Priorităţile	Faţă de alte proiecte în curs şi activitatea de rutină	Conducerea, sponsorul, ceilalţi manageri de proiect
	Relaţia dintre costuri, calitate şi duratele de execuţie	Sponsorul, managerii de linie, membrii echipei
	Între diferitele activităţi ale membrilor echipei	Membrii echipei
Standardele /calitatea	Puncte de verificare a calităţii	Sponsorul, comisia de coordonare a proiectului*), echipele de asigurare a calităţii
	Criterii şi ţinte de performanţă	Sponsorul, comisia de coordonare a proiectului*), echipele de asigurare a calităţii
	Adecvarea la scopul utilizării	Sponsorul, membrii echipei, echipele de asigurare a calităţii
Procedurile	Metode	Membrii echipei, consultanţii
	Servicii funcţionale	Membrii echipei, managerii de linie
	Roluri şi responsabilităţi	Membrii echipei, sponsorul
	Sistemul formal de raportare	Sponsorul, comisia de coordonare a proiectului*), conducerea organizaţiei
	Relaţii	Membrii echipei, consultanţii
Costurile	Estimări	Diferiţi specialişti, membrii echipei
	Previziuni	Sponsorul, conducerea organizaţiei
	Bugete	Sponsorul, conducerea organizaţiei, deptartamentul financiar
	Cheltuieli	Sponsorul, managerii de linie, membrii echipei
Oamenii	Închegarea / punerea în mişcare a echipei	Membrii echipei
	Obţinerea / folosirea aptitudinilor necesare	Membrii echipei, managerii de linie
	Repartizarea sarcinilor	Membrii echipei, managerii de linie
	Depunerea efortului necesar	Membrii echipei, managerii de linie

*) Se aplică în situaţiile în care se folosesc metodologii de tipul managementul configuraţiilor sau PRINCE

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea unei negocieri

Orice negociere poate fi considerată un mini-proiect. În funcţie de importanţa relativă a obiectului pe care îl are, fiecare negociere necesită o anumită definire, planificare, programare şi control. Unele dintre ele pot fi cu totul informale — câteodată pot fi de ajuns doar câteva cuvinte schimbate pe coridor. Altele pot avea un înalt nivel de formalizare. Dar indiferent dacă o negociere este formală, informală sau se situează undeva între cele două extreme, este bine să încercaţi să răspundeţi la întrebările din Tabelul 2.3.

TABELUL 2.3 Întrebări la care este important să se răspundă înaintea unei negocieri

CINE?	Cine mai este implicat în negociere?
	Ne adresăm persoanelor potrivite (sau nivelului de autoritate corespunzător)?
	Care sunt problemele pe care le au persoanele implicate (motive, preocupări, temeri, interese ascunse, stări de spirit etc.)?
	Avem nevoie, în această negociere, de ajutorul sponsorului? Nu cumva ar fi mai potrivit să conducă negocierea un alt membru al echipei?
DE CE?	Care este scopul negocierii?
	Scopul negocierii este interpretat în acelaşi fel de toţi cei implicaţi?
	Această negociere este considerată importantă?
CE?	Care sunt obiectele negocierii?
	Pot fi stabilite dinainte?
	Ce trebuie să obţină fiecare parte?
	Ce anume trebuie convenit?
	Câtă flexibilitate avem la dispoziţie?
	Există vreun conflict?
UNDE?	La "ceilalţi", la noi sau pe un teren neutru?
	Dacă negocierea se ţine pe un teren neutru, este cumva nevoie de o persoană independentă şi obiectivă care să arbitreze?
	Ar fi util dacă am negocia, de exemplu, în timpul pauzei de masă, la un restaurant?
CÂND?	Cât timp avem la dispoziţie?
	Cum ne-ar afecta o amânare?
	Am avea mai mult succes dacă am ţine negocierea cândva mai târziu?
CUM?	Ce documente trebuie pregătite în prealabil?
	Avem nevoie de discuţii preliminare?
	De luat în considerare: aptitudini de ascultare, strategii de comunicare, obiectivitate, asertivitate, răbdare, independenţă, încredere, capacitatea de influenţă.

Întotdeauna este de aşteptat ca una dintre părţi să câştige sau să piardă ceva mai mult decât cealaltă. Un manager de proiect care este bun negociator este în stare să obţină rezultate care să reducă la minimum diferenţele dintre ceea ce doreşte fiecare parte şi ceea ce obţine, evitând astfel conflictele. O situaţie ideală este cea în care ambele părţi obţin un câştig semnificativ — adică cea pe care o numim

Scanned with OKEN Scanner

situaţie "câştig-câştig". Dacă aşa ceva nu se poate obţine, se încearcă, de regulă, să se ajungă la o situaţie în care nici o parte să nu piardă prea mult — adică o situaţie "fără pierderi". Pentru aceasta este necesar:

1. să se identifice şi să se definească bine problema
2. să se genereze mai multe opţiuni alternative, care să fie acceptabile — de exemplu, ne putem gândi la tot ce se află între poziţia de plecare şi poziţia de rezervă;
3. să se evalueze aceste posibile soluţii alternative;
4. să se ajungă la un acord sau la un compromis, alegând-o, dintre aceste opţiuni alternative, pe cea mai potrivită pentru ambele părţi;

...după care...

5. să se pună în aplicare rezultatul negocierii.

... un prânz de negocieri

De regulă, negocierile pot avea unul sau altul dintre următoarele rezultate:

- Ceea ce dorim este acceptat de cealaltă parte, astfel că nu mai trebuie duse tratative.
- Ni se poate satisface dorinţa, total sau parţial, cu condiţia să acceptăm unele modificări sau compromisuri.
- Cealaltă parte oferă unele opţiuni; avem nevoie de timp pentru a stabili dacă acestea pot fi acceptate, drept pentru care negocierea trebuie continuată mai târziu.
- Cererea noastră este respinsă. În mod normal, cealaltă parte se comportă cu obiectivitate şi, chiar dacă există o divergenţă de păreri sau interese, nu este de aşteptat să apară ostilitate. Într-o asemenea situaţie, trebuie să ne regândim poziţia şi, eventual, să recurgem la o sesiune de soluţionare a problemelor.

După încheierea unei negocieri, rezultatele obţinute trebuie rezumate în scris, pentru ca ambele părţi să aibă clar în minte ceea ce s-a convenit. Încercaţi întotdeauna să câştigaţi încrederea colegilor cu care aveţi de negociat. Dacă aţi obţinut o "favoare" sau dacă cealaltă parte a pierdut mai mult decât dvs., nu uitaţi în nici un caz acest lucru: acelor oameni *le datoraţi o favoare!* Respectaţi înţelegerile cu stricteţe, iar dacă acest lucru se dovedeşte imposibil, reluaţi discuţiile cu partea implicată şi renegociaţi (explicându-vă foarte clar motivele).

TAE 2.1

Citiţi scenariul de mai jos şi răspundeţi la întrebările care urmează.

Sunteţi managerul unui proiect de consultanţă în afaceri din cadrul unei mari firme de servicii, în care lucrează circa 500 de angajaţi. Echipa dvs. este formată din şapte persoane. Dvs. şi trei dintre membrii lucraţi în acest proiect cu normă întreagă, iar ceilalţi trei cu jumătate de normă.

De câtva timp v-a devenit foarte clar că membrii echipei dvs. trebuie să aibă la dispoziţie, fiecare, câte un calculator portabil (laptop), ca să poată lucra la proiect indiferent dacă se află acasă la ei, în birourile lor sau în spaţiul alocat proiectului. Nu aveţi un buget pentru achiziţia de echipament, dar ştiţi că organizaţia în care lucraţi dispune de câteva calculatoare laptop pe care le poate oferi cu împrumut în situaţii speciale, pentru intervale limitate. Aceste calculatoare se află în departamentul de Sisteme Informaţionale (SI), care le împrumută la cerere celor care au nevoie de ele. În departamentul SI se află şi o gamă nu prea extinsă de pachete soft cu licenţă de utilizare, care se împrumută la cerere. Ştiţi că echipa dvs. ar avea nevoie doar de un editor de text standard, folosit pe larg în compania în care lucraţi, de un program de calcul tabelar (spreadsheet) şi de un soft de comunicaţii. Aţi mai stabilit că trebuie să obţineţi cel puţin trei laptopuri — deşi patru ar fi mult, mult mai bine, iar

Scanned with OKEN Scanner

şapte ar fi chiar ideal! Mai ştiţi, din experienţă, că la SI se află în orice moment între cinci şi opt laptopuri disponibile. Proiectul dvs. ar dura cam încă şase luni, iar nevoia de asemenea calculatoare ar fi maximă în decursul următoarelor şase săptămâni. Acum, vă pregătiţi să negociaţi cu cei de la SI împrumutul acestor calculatoare.

a. Notaţi mai jos câteva lucruri privind felul în care trebuie să planificaţi negocierea.

b. Care ar fi principalele argumente pe care le-aţi prezenta în favoarea cererii dvs.?

c. Care este rezultatul maxim pe care îl speraţi şi care este rezultatul minim cu care v-aţi mulţumi, în cele din urmă?

2.4 Conducerea oamenilor

Cercetând ce scrie prin dicţionare despre verbul **a conduce**, găsim următoarele sensuri:

- a îndruma,
- a însoţi un grup de oameni — eventual mergând înaintea lor,
- a dirija,
- a ghida,
- a direcţiona,
- a orienta opinii ori argumente într-o anumită direcţie.

Dar există şi alte definiţii, mai detaliate. Pentru că nu puteţi lega de gâtul oamenilor dvs. o frânghie care să-i oblige să vă urmeze, singurele căi prin care îi puteţi conduce este să le oferiţi argumente, să-i convingeţi, să-i stimulaţi, să-i influenţaţi şi să le oferiţi exemple — adică să mergeţi, în mod metaforic, înaintea lor. Astfel, majoritatea calităţilor de conducere sunt calităţile personale ale celui care este lider. Aşa cum am mai spus, liderul trebuie să fie convins de ţelurile urmărite de proiect, de faptul că acestea merită să fie atinse. El trebuie să ştie cum să comunice aceste ţeluri în mod clar, să-şi folosească aptitudinile de comunicare pentru a-i influenţa pe oamenii săi şi pentru a le menţine motivarea până când contribuţia lor la proiect este înfăptuită.

Un manager de proiect nu are neapărat, din start, toate aceste aptitudini — dar ele pot fi dezvoltate. Ele se formează mai rapid la cel capabil să explice clar proiectul şi să-i prezinte intenţiile — iar aceste lucruri nu rezultă doar în urma citirii documentelor proiectului, ci şi a *ascultării atente* a persoanelor interesate de soarta lui. Totuşi nici cea mai perfectă şi mai raţională analiză din lume nu poate avea rezultate, dacă nu este însoţită de o bună capacitate de a le comunica oamenilor că proiectul *merită* să fie realizat şi că succesul este şi în interesul lor, nu numai în interesul managerului şi al organizaţiei. Managerul de proiect, asemenea oricărui alt lider, are nevoie de aptitudini de comunicare şi pentru a le arăta oamenilor, cu claritate şi fără ambiguităţi, care sunt rolurile lor şi cum trebuie să şi le îndeplinească. În plus, pentru că un proiect poate dura un timp îndelungat, managerul nu-şi poate asuma rolul de lider doar la început, aşteptându-se apoi ca oamenii să-i urmeze până la sfârşit îndrumările iniţiale. Lucrurile se schimbă; uneori, chiar şi scopul principal al unui proiect se poate modifica în timp. Pe parcursul unui proiect, oamenii îşi pot pierde răbdarea, pot fi nemulţumiţi — sau se pot chiar revolta. Managerul de proiect trebuie să-şi exercite capacitatea de a asculta, de a analiza, de a argumenta, de a furniza feedback, de a soluţiona conflicte pe *întreaga durată de viaţă a proiectului*. Şi Volumul 4, şi lucrarea *Preluaţi conducerea* se ocupă în întregime de ceea ce presupune conducerea oamenilor. Veţi descoperi multe dintre ele dacă studiaţi în continuare acest volum.

Scanned with OKEN Scanner

2.5 Rezumat

Secţiunea 2 s-a referit la cele patru aptitudini principale de care are nevoie un bun manager de proiect: cele pentru exercitarea influenţei, pentru delegare, pentru negociere şi pentru conducerea oamenilor. Printre acestea sunt incluse şi aptitudinile interpersonale pentru ascultarea activă şi comunicare, alături de capacitatea de a analiza o situaţie ori de a prezenta argumente raţionale şi convingătoare.

După studierea Secţiunii 2, trebuie să fiţi capabil:

- să explicaţi de ce este importantă, în managementul de proiect, capacitatea de influenţare;
- să înţelegeţi că uneori pot apărea conflicte între ţelurile unei acţiuni şi importanţa acordată relaţiilor cu cei implicaţi;
- să arătaţi care sunt cele trei "reguli" ale succesului delegării sarcinilor;
- să definiţi ideea de negociere şi să arătaţi când este necesară;
- să înţelegeţi care sunt aspectele pe care trebuie să vi le lămuriţi înainte de a vă lansa într-o negociere;
- să explicaţi de ce este important să obţineţi, în urma unei negocieri, fie o situaţie "câştig-câştig", fie o situaţie "fără pierderi";
- să definiţi, în general, ideea de conducere şi să arătaţi care sunt aptitudinile pe care trebuie să le aibă un bun lider.

Scanned with OKEN Scanner

3 ORGANIZAREA ECHIPEI

Fiecare organizaţie îşi concepe propriile sale tipuri de echipe. Dar tipul de echipă ales determină stilul de conducere care trebuie practicat, elementele comunicaţionale care trebuie folosite şi aspectele proiectului pe care trebuie să le reliefeze managerul de proiect. Vom discuta mai jos despre cele mai obişnuite tipuri de echipe. Este posibil ca multe dintre echipele reale să nu se încadreze strict într-una sau alta dintre categoriile menţionate, ci să combine elementele mai multor tipuri.

Prin tradiţie, organizaţiile sunt conduse pe baza unor structuri ierarhice. În general, o asemenea structură cuprinde următoarele elemente:

- personalul care îndeplineşte sarcini similare este grupat în subordinea unui singur supervizor;
- un manager din eşalonul inferior are în subordine un număr de supervizori şi grupurile conduse de aceştia;
- un grup de manageri din eşalonul inferior se subordonează unui şef de departament, unitate etc.
- mai mulţi şefi de departamente sau unităţi se subordonează câte unui manager din eşalonul superior, care răspunde de unul sau altul dintre serviciile funcţionale generale ale organizaţiei, cum ar fi producţia, finanţele, resursele umane sau marketingul.

Numărul de niveluri depinde, evident, de mărimea organizaţiei şi, până la un punct, de tipul acesteia. În medie, numărul de persoane care se subordonează unui superior — numit **amploarea controlului** — este de cinci, dar în realitate poate varia în limite foarte largi. O asemenea structură este prezentată în Figura 3.1.

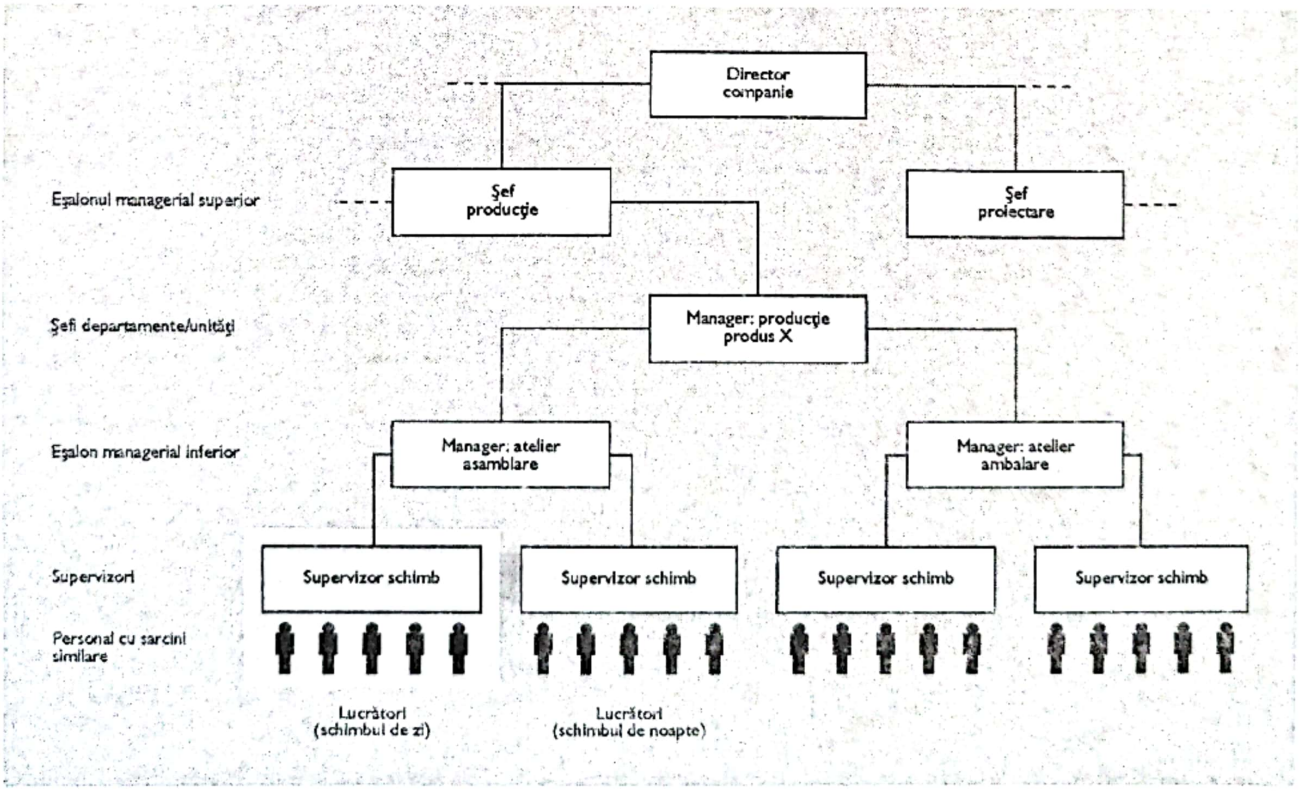


FIGURA 3.1 Structura ierarhică tradiţională. Zona evidenţiată prezintă amploarea controlului unui supervizor: numărul celor care lucrează sub conducerea sa.

Scanned with OKEN Scanner

Întrucât proiectele înseamnă în primul rând o *schimbare*, ele sunt de regulă organizate altfel, tocmai pentru a corespunde mai bine acestui fapt. Felul în care sunt organizate proiectele trebuie să fie mult mai "fluid" decât ar permite o structură organizaţională convenţională.

3.1 Patru tipuri uzuale de echipe de proiect

Echipa funcţională

În general, structurile ierarhice descrise mai sus împart oamenii pe linii funcţionale: grupuri de angajaţi care execută sarcini identice sau similare. O **echipă funcţională** este o echipă în care activitatea este efectuată de grupuri organizate funcţional. Astfel de echipe *pot* executa o muncă de proiect. În organizaţiile în care structura funcţională este rigidă, un proiect trece de la o echipă funcţională la alta, până la execuţia lui. De pildă, un proiect care constă în realizarea unui produs nou poate trece de la marketing, unde a apărut ideea produsului, la secţia de cercetare-dezvoltare, unde se ia în considerare fezabilitatea tehnică a ideii, apoi la proiectare şi în sfârşit la producţie. O asemenea abordare se numeşte uneori "ştafetă".

Puteţi găsi o prezentare a unor moduri inovative de organizare a echipelor de proiect în lucrarea intitulată "Noul joc al dezvoltării de noi produse" (*The New New Product Development Game*), aflată în pachetul de curs.

Echipa (unică) de proiect

O **echipă de proiect** (sau **echipă unică**) cuprinde persoane care lucrează la un proiect în cadrul unuia şi aceluiaşi compartiment organizaţional, de regulă sub conducerea unui manager de proiect. Dacă o asemenea echipă reuşeşte să ducă la bun sfârşit un proiect, are şansa să rămână în aceeaşi formaţie pentru următoarele proiecte. Acest lucru se întâmplă de regulă în organizaţiile care realizează rând pe rând proiecte de o natură mai mult sau mai puţin similară — de exemplu cele care produc software ori cele de construcţii. Potrivit lui Norris *et al.* (1993), "Într-o asemenea situaţie, probabil că cel mai important lucru pentru echipă este să-şi dezvolte capacitatea, pe care trebuie să o considere un capital pentru următoarele succese. Într-o echipă unică de proiect, aspectele dominante sunt cele legate de resursa umană."

În comparaţie cu alte structuri de proiect, într-o echipă unică atmosfera de apropiere care se clădeşte reuşeşte mai bine să înlăture eventualele dificultăţi de comunicare. Totuşi trebuie acordată multă atenţie comunicării cu ceilalţi factori interesaţi de proiect (conducerea organizaţiei, managerii de linie, restul personalului departamentelor implicate etc.), care nu trebuie nici ei neglijaţi.

Echipa cu structură matricială

O **structură matricială** este caracterizată de faptul că un angajat se poate subordona mai multor manageri, pentru diferite aspecte ale activităţii sale. Structurile matriciale se întâlnesc adesea, deşi nu exclusiv, în organizaţiile care lucrează pe proiecte. Pentru ceea ce lucrează în cadrul unui proiect, angajaţii sunt conduşi de managerul acelui proiect; pentru celelalte aspecte ale activităţii lor (evaluarea performanţei, instruire, promovarea în carieră ori sarcinile de "rutină"), răspund managerii de linie din serviciile funcţionale.

În această formă de organizare, personalul provenit din diferite domenii funcţionale (proiectare, dezvoltare de software, producţie, marketing) este "împrumutat" sau detaşat în diferite echipe de proiect, cu normă întreagă sau parţială. În acest fel, managerul de proiect are la dispoziţie o echipă clar definită şi-şi asumă responsabilitatea şi controlul asupra activităţii ei în cadrul proiectului.

Scanned with OKEN Scanner

Mulţi dintre angajaţii cuprinşi în activităţi pe proiecte continuă să execute şi sarcinile primite din departamentele lor funcţionale. Managerii de linie din departamentele funcţionale răspund pentru aceste sarcini, pentru standardele de performanţă în activităţile angajaţilor respectivi , precum şi pentru asigurarea instruirii şi perfecţionării lor profesionale. În Figura 3.2 este prezentată o echipa de proiect cu structură matricială. Într-o asemenea structură este important să se evite problemele care pot apărea din cauza dublei subordonări a angajaţilor — "problema celor doi şefi". Pentru aceasta, echipa trebuie să-şi clădească în interior relaţii interumane cât mai bune şi o comunicare cât mai eficace.

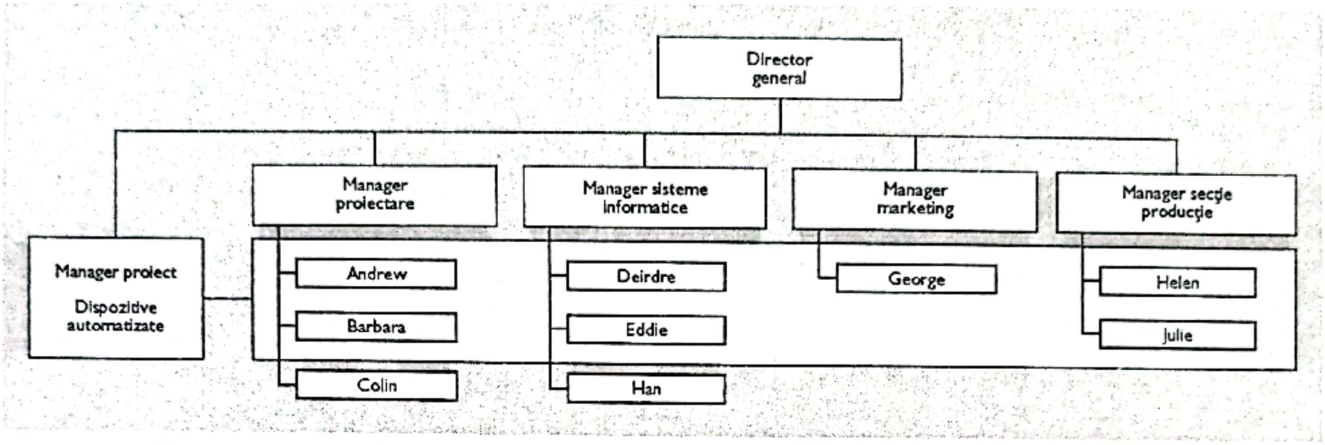


FIGURA 3.2 O structură matricială de proiect

Echipele pe contract

Aceste echipe sunt aduse din afară în baza unui **contract**, pentru a executa anumite lucrări în cadrul proiectului, responsabilitatea pentru realizarea lucrărilor fiind asumată în mod clar de managerul de proiect. Activitatea acestor tipuri de echipe este mai dificil de controlat direct de beneficiarul proiectului. Dar pentru că beneficiarul este cel care evaluează, în final, succesul proiectului, managerul de proiect trebuie să fie în permanenţă atent la prestaţia celor angajaţi din afară ca să execute diferite părţi ale activităţii.

O variantă a acestei forme de echipă se numeşte **echipă externă**. O asemenea echipă îşi desfăşoară activitatea în alt spaţiu de producţie decât managerul de proiect, care este obligat să soluţioneze şi dificultăţile suplimentare care decurg din "managementul la distanţă".

3.2 Echipa potrivită la proiectul potrivit!

Este cu totul posibil — şi deloc neobişnuit — ca echipele de proiect să fie mixte. Astfel, într-o echipă care execută un proiect, putem găsi:

- persoane care lucrează cu normă întreagă şi se subordonează în întregime managerului de proiect;
- persoane care lucrează cu normă parţială şi se subordonează managerului de proiect numai pentru orele efectuate în proiectul respectiv;
- persoane organizate în sistem matricial, astfel încât activitatea din cadrul proiectului le este coordonată de managerul de proiect, iar pentru celelalte aspecte se subordonează managerilor lor de linie;

Scanned with OKEN Scanner

- persoane organizate într-o structură ierarhică, executând lucrările din proiect sub coordonarea managerilor lor de linie, în urma unor negocieri cu managerul de proiect.

În mod obişnuit, ultimele două variante apar cu preponderenţă chiar şi în proiectele relativ mici, atunci când este nevoie de contribuţiile unor specialişti.

TAE 3.1

Gândiţi-vă la felul în care sunt formulate următoarele activităţi şi alegeţi forma de organizare care vi se pare cea mai potrivită pentru coordonarea lor. Ori de câte ori este posibil, menţionaţi pe scurt motivele care au stat la baza alegerii dvs.

a) Prelucrarea cererilor de înscriere la cursurile Open University.

b) Determinarea unei strategii privind sistemul informaţional al unei organizaţii.

c) Schimbarea săptămânală (în weekend) a liniilor de producţie/ambalare dintr-o companie farmaceutică.

d) Proiectarea şi dezvoltarea unei noi linii de producţie într-o companie farmaceutică.

e) Instalarea unei noi linii de producţie într-o companie farmaceutică.

f) Îmbunătăţirea metodelor de producere a cursurilor Open University.

g) Crearea unei noi loţiuni de protecţie pentru plajă.

h) Crearea unor programe de computer pentru sistemul de control bugetar.

i) Proiectarea şi implementarea unui nou sistem de control bugetar.

Fiecare tip de echipă are avantajele şi dezavantajele ei. Aceasta înseamnă că fiecare dintre ele poate fi potrivit pentru o anumită sarcină într-o organizaţie anume — dar mai puţin potrivit în alte situaţii. Aţi constatat aceasta în răspunsul pe care l-aţi dat la TAE 3.1. În Tabelul 3.1 sunt prezentate sintetic avantajele şi dezavantajele fiecărui tip de echipă.

TAE 3.2

"Structurile matriciale sunt din ce în ce mai răspândite, iar această tendinţă pare să se păstreze şi în viitor."

a) Enumeraţi patru motive pentru care credeţi că lucrurile stau (sau nu stau) chiar aşa.

b) Enumeraţi trei caracteristici ale organizaţiilor în care este de aşteptat să predomine structurile matriciale sau pe proiecte.

c) Enumeraţi până la cinci probleme care pot apărea în organizaţiile în care coordonarea proiectelor se face în cadrul unor structuri funcţionale.

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL 3.1 Avantajele şi dezavantajele diferitelor tipuri de structuri organizatorice pentru activitatea de proiect

	Avantaje	Dezavantaje
Structura funcţională	Cele mai mici costuri administrative S-au dovedit, de-a lungul timpului, destul de eficace Oferă o mai mare siguranţă a postului şi un traseu bine definit în carieră Centralizează specialităţile tehnice şi profesionale Potrivită pentru activitatea de rutină Permite realizarea instruirii şi pregătirii personalului în cadrul departamentelor Managerii de linie au control asupra proiectelor şi schimbărilor Un proiect poate fi lesne pornit sau oprit	Coordonarea activităţilor care traversează demarcaţiile dintre sectoarele funcţionale este dificilă Inflexibilă Comunicarea peste demarcaţiile dintre sectoarele funcţionale este dificilă Liniile de comandă sunt lungi şi lente Comunicarea cu clientul poate fi slabă Există tendinţa ca procesul decizional să fie "împins" în sus Obiectivele inovatoare sunt dificil de impus Posibilităţile de promovare ale personalului sunt limitate la traseele tradiţionale adoptate în organizaţie Există tendinţe de înăbuşire a iniţiativei
Structura matricială	Poate fi acceptată de managerii mai "conservatori" Se păstrează rolul sectoarelor funcţionale şi controlul asupra circuitului documentelor Conferă echipelor de proiect o oarecare putere de planificare Lansarea unui nou proiect poate fi mai rapidă Conducerea organizaţiei îşi păstrează controlul asupra proiectelor dar este eliberată de deciziile curente Asigură flexibilitate personalului alocat proiectelor Asigură o interfaţă destul de bună în relaţiile cu clienţii Permite în oarecare măsură formarea spiritului de echipă	Dublează liniile de subordonare ale personalului Creează dificultăţi în evaluarea şi măsurarea performanţele personalului Poate impune personalului priorităţi conflictuale Managerul de proiect are nevoie de aptitudini în plus (de exemplu, pentru formarea spiritului de echipă, care este mai dificilă) Managerul de proiect poate să nu aibă posibilitatea să stabilească persoanele implicate în proiect Împuţinează resursele departamentelor care contribuie cu personal la realizarea proiectului
Structura pe proiecte	Permite mai multă autoritate şi control Obiectivele sunt formulate cu contribuţia echipei şi împărtăşite de echipă Comunicarea şi sudarea echipei sunt mai uşor de realizat Deciziile se iau mai rapid Problemele de natură politică sunt mai reduse Contactele cu clientul sunt mai bune Asigură o foarte bună dezvoltare a aptitudinilor manageriale Conducerea reuşeşte mai uşor să influenţeze şi să coordoneze activitatea Asigură membrilor echipei oportunităţi mai bune de schimbare/dezvoltare a carierei Asigură sinergie în activitatea echipei Responsabilităţile sunt clare, echipele putând fi considerate centre de profit	Costuri administrative ridicate Managerul de proiect are mai multe sarcini administrative Dificil de grefat pe structurile organizaţionale preexistente Proiectele sunt mai dificil de stopat Lipsa siguranţei posturilor membrilor echipei Nemulţumirea membrilor echipei în momentul reîntoarcerii la vechile lor posturi funcţionale Traseele carierelor membrilor echipei sunt mai puţin definite Echipele pot fi greu de mobilizat Lucrătorii buni pot fi adesea dificil de găsit

Scanned with OKEN Scanner

3.3 Rezumat

Secţiunea 3 s-a ocupat de modul de organizare a echipelor de proiect. Există patru tipuri principale de echipe: echipele funcţionale, echipele de proiect, echipele matriciale şi echipele angajate pe contract. Dar o echipă reală poate combina caracteristicile tuturor celor patru tipuri principale. Fiecare tip de echipă are propriile sale avantaje şi dezavantaje, care o fac potrivită sau nu unui anumit proiect dintr-o anumită cultură organizaţională.

După studierea Secţiunii 3, trebuie să fiţi capabil:

- să descrieţi structura ierarhică normală a unei organizaţii obişnuite;
- să explicaţi cum operează o echipă organizată în sistem funcţional şi ce presupune o abordare "ştafetă";
- să prezentaţi organizarea unei echipe (unice) de proiect;
- să prezentaţi organizarea echipei matriciale şi problemele de natură "umană" care pot apărea în cadrul ei;
- să arătaţi ce înseamnă o echipă pe contract;
- să arătaţi care tip de echipă este cea mai potrivită pentru un proiect dat şi să oferiţi justificări.

Scanned with OKEN Scanner

4 RELAŢIILE CU PERSOANELE INTERESATE DE PROIECT

Un manager este aproape întotdeauna o persoană foarte ocupată. Totuşi, încă de la început, el trebuie să aloce timp identificării persoanelor sau grupurilor de persoane care ar putea influenţa mersul şi succesul proiectului. Managementul oamenilor cuprinde, evident, relaţiile cu toţi cei care au o *miză* în proiectul dvs.!

4.1 Identificarea persoanelor interesate de proiect

Ne referim aici la persoanele (sau grupurile) care se interesează de proiect, sunt afectate de acesta sau îi pot influenţa rezultatele. Printre aceste persoane se numără toţi cei cărora proiectul le-ar putea schimba modul de muncă; toţi cei pe care proiectul îi atinge într-un fel sau altul; toţi cei care ar putea avea posibilitatea de a-i obstrucţiona sau frâna cumva mersul; dar şi cei din conducere, care pot asigura resursele necesare proiectului.

EXEMPLUL 4.1

Printre persoanele care au un interes (sau *deţin o miză*) într-un proiect ce are ca obiect crearea şi instalarea unui nou sistem informaţional, capabil să înregistreze şi să urmărească progresul activităţilor de producţie din întreaga organizaţie, se numără:

- toate persoanele însărcinate, în vechiul sistem, cu colaţionarea şi distribuirea datelor (dispeceri, funcţionari etc.);
- toate persoanele care trebuiau să primească datele respective, în vechiul sistem (planificatorii, contabilii);
- persoanele care foloseau datele respective în procesul decizional (managerii departamentelor de producţie, depozite etc.);
- persoanele care concep şi implementează noul sistem şi, într-o oarecare măsură, anumite persoane implicate în vechiul sistem (specialişti în managementul informaţiei şi IT, programatori etc.)
- persoanele însărcinate cu întreţinerea vechiului sistem şi cele care urmează să-l întreţină pe cel nou;
- managerii din eşalonul superior care pot asigura resursele pentru proiect;

... şi, într-o oarecare măsură...

- persoanele care se ocupă de alte lucrări şi care nu au mai primit toate resursele necesare, pentru că acestea au fost reorientate către acest proiect.

Aşa cum se vede, pentru acest proiect aparent simplu şi comun există o gamă largă de interese şi un mare număr de persoane care ar putea deţine o miză în desfăşurarea lui. În mod clar, identificarea acestor persoane reprezintă o atribuţie foarte importantă a managerului de proiect.

Scanned with OKEN Scanner

Citiţi acum Capitolul 4 din lucrarea *Preluaţi conducerea*. Fiţi atent mai ales la tehnicile de identificare a persoanelor care deţin interese în derularea unui proiect.

TAE 4.1

Un magazin de difuzare a presei care face parte dintr-o reţea întinsă în toată ţara vinde o gamă largă de ziare cu circulaţie naţională şi locală, o serie întreagă de reviste şi broşuri, cărţi (în general volume de beletristică de mare popularitate, printre care şi multe cărţi pentru copii), un sortiment foarte bogat de felicitări şi cărţi poştale, precum şi diferite produse de papetărie, cum ar fi hârtie de scris, pixuri, creioane, plicuri, carneţele etc.

Conducerea centrală şi regională a reţelei respective lasă managerilor magazinelor o oarecare independenţă. Astfel, ei pot alege produsele pe care le vând, volumul mărfii cu care se aprovizionează şi modul de prezentare a acesteia. Magazinul în cauză are un manager şi doi vânzători cu normă întreagă (dintre care unul este asistentul managerului), patru lucrători cu norme parţiale, câteva persoane care lucrează numai sâmbăta şi un număr de copii care fac livrările la domiciliu. În afară de spaţiul de expunere şi vânzare a mărfii, magazinul mai are un birou separat şi o cameră în care stau angajaţii în pauză. Unul dintre angajaţii cu normă parţială lucrează mai mult la birou, fiind însărcinat cu urmărirea stocului de marfă şi cu registrele contabile.

Conducerea regională a luat decizia să lanseze un proiect prin care să instaleze un calculator central cu terminale în fiecare magazin. În afară de lucrurile de bază legate de statele de plată şi problemele de personal, care ar urma să se facă în noul sistem, managerii de magazin trebuie să decidă ei pentru ce alte chestiuni ar urma să-l mai folosească.

a. Cine poate exercita o influenţă majoră asupra proiectului?

b. Care sunt persoanele implicate în practicile actuale care ar fi afectate de acest proiect? Ce impact ar putea avea proiectul asupra lor?

c. Trasaţi o diagramă a persoanelor interesate de proiect — cum este cea din Figura 4.2 din lucrarea de referinţă *Preluaţi conducerea*. Folosind pixuri sau creioane colorate, trasaţi liniile care indică relaţiile dintre aceste persoane (folosiţi ca exemplu Figura 4.3 din lucrarea de referinţă).

ACTIVITATEA 4.1

Trasaţi o diagramă a persoanelor interesate de proiectul dvs. şi o diagramă a relaţiilor cum este cea din Figura 4.3 a lucrării de referinţă *Preluaţi conducerea*.

Tehnica de analiză a grupurilor interesate de un proiect poate fi aplicată şi în multe alte situaţii manageriale, dar valoarea sa cea mai mare este în managementul de proiect. Identificarea celor mai importante categorii de persoane interesate de un proiect îi permite managerului să-şi focalizeze eforturile şi să-şi consacre timpul anume zonelor celor mai sensibile.

Scanned with OKEN Scanner

4.2 Relaţiile cu "cei de sus"

Succesul unui proiect depinde în mod decisiv de sprijinul şi asistenţa conducerii. Acest lucru nu presupune doar resursele care trebuie obţinute, ci şi angajarea conducerii faţă de scopurile proiectului, susţinerea şi promovarea acestora. Pentru a obţine toate aceste lucruri, o componentă importantă a atribuţiilor managerului este să le ofere celor din conducere atât informaţiile necesare despre mersul lucrărilor, cât şi argumente care să-i convingă de beneficiile pe care proiectul le poate aduce întregii organizaţii.

> Citiţi acum Capitolul 5 din lucrarea *Preluaţi conducerea*, în care Boddy şi Buchanan prezintă un concept deosebit de util managerului de proiect, şi anume conceptul relaţiilor cu conducerea. Încercaţi să răspundeţi la întrebările puse în acest capitol.

Relaţiile cu sponsorul

Pentru a avea relaţii bune cu sponsorul, managerul de proiect trebuie să se gândească ce anume doreşte acesta să obţină de la proiect şi ce anume trebuie să i se ceară. De exemplu, sponsorul trebuie:

- să se înţeleagă bine şi să aibă încredere în managerul de proiect şi în echipa sa;
- să fie încredinţat că atât el, sponsorul, cât şi managerul de proiect au aceeaşi viziune asupra ţelurilor proiectului;
- să vadă că echipa este bine motivată şi dedicată activităţii respective;
- să fie ţinut la curent cu mersul lucrărilor, cu succesele înregistrate şi cu dificultăţile întâmpinate;
- să cunoască mai multe date despre proiect decât alţi manageri din eşalonul superior al organizaţiei.

Pe de altă parte, sponsorul trebuie să ofere managerului de proiect (printre alte lucruri):

- un interes activ faţă de proiect;
- o imagine foarte clară despre ceea ce aşteaptă sponsorul de la proiect;
- definirea clară a parametrilor şi restricţiilor cu care trebuie să opereze proiectul;
- avertizarea promptă cu privire la eventualele modificări aduse scopurilor proiectului la nivelul organizaţiei.

Totodată, managerul de proiect trebuie să fie capabil să modifice aşteptările sponsorului pe măsură ce apar schimbări în componenţa proiectului.

Relaţiile cu furnizorii de resurse

Pentru majoritatea proiectelor, resursele nu provin doar de la sponsori. Prin urmare, managerul de proiect trebuie să ia în considerare şi relaţiile cu ceilalţi furnizori principali, cărora trebuie:

- să le asigure date despre conţinutul general al proiectului, care trebuie să fie prompte şi lesne de asimilat de nişte persoane care nu au prea mult timp de irosit cu un proiect de care nu răspund direct;

Scanned with OKEN Scanner

... să-i ferească de surprize...

- să-i ferească de surprize printr-o informare sistematică şi directă, provenită din partea managerului sau sponsorului proiectului; o informare prin intermediul "telefonului fără fir" ar denota faptul că managerul nu a fost capabil să-şi creeze canalele de comunicare corespunzătoare;
- să le notifice din timp eventualele dificultăţi şi defecţiuni; managerii din eşalonul superior doresc să se simtă implicaţi în alegerea soluţiilor.

TAE 4.2

Închipuiţi-vă o firmă de consultanţă în domeniul managementului şi contabilităţii, în care lucrează cam 170 de angajaţi. Aproape jumătate dintre ei sunt contabili şi consultanţi iar restul sunt personal auxiliar şi administrativ. Firma are patru departamente care se ocupă de firmele clienţilor; fiecare departament are de-a face cu unul sau altul dintre domeniile de mai jos:

Departamentul	angajaţi
Sectorul public	39
Firme comerciale mici (cifra de afaceri de sub 1 milion de lire pe an)	40
Firme comerciale mari (cifra de afaceri de peste 1 milion de lire pe an)	40
Societăţi de binefacere şi alte întreprinderi non-profit	25

De-a lungul timpului, departamentul care se ocupă de firmele mari a ocupat locul principal în cadrul companiei. În ultimul timp, însă, creşterea cea mai pronunţată a avut loc în departamentul Firme mici, în special prin mărirea numărului de clienţi din domeniul comerţului cu amănuntul. În acest moment a apărut propunerea de a împărţi departamentul respectiv în două, pentru a se forma un departament special pentru firmele de comerţ cu amănuntul. Acesta ar urma să preia jumătate din angajaţii vechiului departament, după care personalul ar putea creşte la 35 prin suplimentarea posturilor. Noul departament ar urma să funcţioneze într-un spaţiu propriu (care rămâne de găsit), dar care să nu fie la mai mult de o milă de sediul companiei. Prin urmare a fost formulat un proiect prin care:

Scanned with OKEN Scanner

... să-i ferească de surprize...

- să-i ferească de surprize printr-o informare sistematică şi directă, provenită din partea managerului sau sponsorului proiectului; o informare prin intermediul "telefonului fără fir" ar denota faptul că managerul nu a fost capabil să-şi creeze canalele de comunicare corespunzătoare;
- să le notifice din timp eventualele dificultăţi şi defecţiuni; managerii din eşalonul superior doresc să se simtă implicaţi în alegerea soluţiilor.

TAE 4.2

Închipuiţi-vă o firmă de consultanţă în domeniul managementului şi contabilităţii, în care lucrează cam 170 de angajaţi. Aproape jumătate dintre ei sunt contabili şi consultanţi iar restul sunt personal auxiliar şi administrativ. Firma are patru departamente care se ocupă de firmele clienţilor; fiecare departament are de-a face cu unul sau altul dintre domeniile de mai jos:

Departamentul	angajaţi
Sectorul public	39
Firme comerciale mici (cifra de afaceri de sub 1 milion de lire pe an)	40
Firme comerciale mari (cifra de afaceri de peste 1 milion de lire pe an)	40
Societăţi de binefacere şi alte întreprinderi non-profit	25

De-a lungul timpului, departamentul care se ocupă de firmele mari a ocupat locul principal în cadrul companiei. În ultimul timp, însă, creşterea cea mai pronunţată a avut loc în departamentul Firme mici, în special prin mărirea numărului de clienţi din domeniul comerţului cu amănuntul. În acest moment a apărut propunerea de a împărţi departamentul respectiv în două, pentru a se forma un departament special pentru firmele de comerţ cu amănuntul. Acesta ar urma să preia jumătate din angajaţii vechiului departament, după care personalul ar putea creşte la 35 prin suplimentarea posturilor. Noul departament ar urma să funcţioneze într-un spaţiu propriu (care rămâne de găsit), dar care să nu fie la mai mult de o milă de sediul companiei. Prin urmare a fost formulat un proiect prin care:

Scanned with OKEN Scanner

- să se găsească un spaţiu de lucru potrivit;
- să se precizeze nevoile noului departament pentru următorii cinci ani;
- să se planifice şi să se estimeze costurile mutării;
- să se procure întregul echipament necesar, inclusiv sistemul de calcul;
- să se efectueze mutarea în mai multe etape.

Firma este condusă de un consiliu de administraţie din care fac parte directorul general (care este şi partener), cei patru şefi de departament (care sunt şi ei parteneri), managerul pentru resurse umane, managerul sistemului informaţional (SI) şi directorul financiar (de asemenea partener la firmă). Sponsorul proiectului de mutare a noului departament este şeful de la Firme mici. Directorul financiar este foarte dornic să se realizeze noul departament, dar directorul general a avut nevoie de multe argumente ca să fie de acord cu separarea şi mutarea acestuia. Managerul SI vede mutarea ca pe o oportunitate de a extinde sistemul informaţional şi o posibilitate de a crea o platformă IT de ultimă generaţie. În prezent, sistemul informaţional cuprinde activităţi de urmărire a progresului proiectelor, contabilitatea şi salariile personalului, dar platforma pe care o avea în minte şeful SI ar urma să fie constituită ca o reţea cuprinzătoare, care să permită folosirea în comun şi transferul de fişiere, precum şi un sistem de e-mail. Ca manager de proiect a fost numit unul din consultanţii de frunte din departamentului Firme mici, o persoană foarte respectată. Proiectul ar fi urmat să fie finalizat în opt luni.

a. Cât de strânse trebuie să fie contactele dintre managerul de proiect şi sponsorul acestuia — şi de ce tip ar trebui să fie?
b. Care sunt *principalele* persoane interesate de proiectul în cauză din cadrul consiliului de administraţie şi cum consideraţi că trebuie să decurgă contactele acestora cu managerul de proiect?
c. Ce alte elemente trebuie luate în considerare de managerul de proiect în privinţa relaţiilor cu superiorii?
d. Ce fel de sistem formalizat de raportare credeţi că se va stabili?

4.3 Organizaţia ca reţea

Interesul şi sprijinul conducerii sunt, aşadar, cruciale pentru succesul unui proiect. Dar ca să funcţioneze bine, o organizaţie trebuie să fie mult mai mult decât o simplă ierarhie, în care rapoartele de activitate merg de jos în sus, iar ordinele curg de sus în jos. O organizaţie este, de regulă, o reţea în care realizarea obiectivelor depinde de cooperarea dintre oamenii aflaţi la acelaşi nivel — sau aproape la acelaşi nivel. Totodată manevrele politice dintr-o organizaţie îi străbat nivelurile ierarhice mai degrabă pe orizontală decât pe verticală. Neglijarea celor care sunt interesaţi de proiect dar se află pe acelaşi nivel (de pildă colegii din alte departamente sau ceilalţi contractori din cadrul unui proiect cu mai multe contracte etc.), poate ridica piedici serioase în calea proiectului. Prin urmare, printre sarcinile unui manager de proiect se află şi menţinerea bunelor relaţii cu aceşti oameni, negocierile pentru realizarea unor lucrări, pentru împărţirea resurselor comune ori pentru soluţionarea unor probleme.

Citiţi acum Capitolul 6 din lucrarea *Preluaţi conducerea* şi răspundeţi la întrebările puse acolo. După ce terminaţi de citit, reveniţi la diagrama persoanelor care au interese legate de proiectul dvs. (Activitatea 4.1). Consideraţi că i-aţi inclus pe toţi cei interesaţi? Aţi luat în considerare felul în care trebuie să-l abordaţi pe fiecare?

Scanned with OKEN Scanner

4.4 Formarea echipei de proiect

Din păcate, se întâmplă rareori ca un manager de proiect să-şi poată alege membrii echipei cu care urmează să lucreze. Cei care ajung într-o asemenea situaţie pot consulta o literatură foarte bogată, care abordează diferite părţi ale acestui domeniu:

- aptitudinile de intervievare,
- definirea posturilor,
- testarea psihometrică a candidaţilor,
- evaluarea competenţei candidaţilor,

pentru a numi doar câteva.

Selectarea membrilor echipelor de proiect — mai ales în cadrul unei structuri matriciale — este un proces practic, care presupune să se afle cine este disponibil şi cine are aptitudinile necesare. De multe ori managerul nu prea are de ales. Dar el trebuie să se străduiască *să influenţeze* acest proces. Managerul de proiect trebuie să afle care este combinaţia de aptitudini de care are nevoie şi care sunt momentele la care trebuie să folosească fiecare aptitudine. Cu pricepere şi răbdare, se poate construi o echipă foarte bună chiar şi din persoane cu caractere foarte diverse. Uneori însă singurele persoane disponibile sunt cele a căror contribuţie ar putea fi mai degrabă distructivă decât constructivă, iar managerul trebuie să-şi rezerve dreptul de veto, pe care să-l exercite ori de câte ori este vorba de includerea unui om nepotrivit în echipa pe care doreşte s-o închege. Fiţi însă prudent în folosirea acestui drept de veto: abuzul îi poate deranja pe managerii de linie.

> Citiţi acum primele două subcapitole ale Capitolului 7 din lucrarea *Preluaţi conducerea*.

La începutul Capitolului 7 sunt prezentate câteva idei utile despre formarea şi închegarea echipei. Tot acolo se arată că majoritatea managerilor de proiect nu au posibilitatea de a-şi forma singuri echipa. Ţinând cont de aceste aspecte, un manager de proiect trebuie totuşi să se străduiască să influenţeze felul în care se formează echipa, în primul rând printr-o definire iniţială a funcţiilor comune pe care trebuie să le îndeplinească aceasta. Astfel, aceste funcţii sunt împărţite în două categorii, *funcţiile de sarcină* şi *funcţiile de menţinere* (L.E. This, 1974), şi au de-a face cu funcţionarea grupului, şi nu cu activitatea lui de natură tehnică.

Funcţiile de sarcină ale echipei sunt:

- *Iniţierea*: în orice echipă trebuie să existe cineva care să iniţieze idei, soluţii etc.
- *Căutarea de informaţii şi opinii*: dacă un membru al echipei cere informaţii, ceilalţi sunt foarte dispuşi să le furnizeze sau să-şi exprime o opinie. În majoritatea echipelor, însă, există mai puţine persoane care cer informaţii decât cele dispuse să le ofere.
- *Clarificarea şi elaborarea*: în orice echipă este bine să existe persoane care cer lămuriri suplimentare ale ideilor prezentate de alţii, pentru că sprijină clarificarea şi înţelegerea lor de către toată lumea.
- *Furnizarea de opinii*: de mare valoare este formularea unor păreri şi convingeri, ca răspuns la sugestiile care se fac în echipă.
- *Testarea consensului*: orice echipă are nevoie de o persoană care să încerce să determine dacă echipa este dispusă să ia o decizie sau să ajungă la un acord.
- *Rezumarea*: este foarte util să existe cineva care să sintetizeze ceea ce s-a discutat în echipă.

Scanned with OKEN Scanner

Funcţiile de menţinere ale echipei sunt:

- *Încurajarea*: atragerea şi stimularea participării membrilor echipei prin încurajarea lor.
- *Crearea armoniei*: reconcilierea divergenţelor.
- *Obţinerea compromisurilor*: corectarea ideilor generatoare de conflicte pentru a le face mai acceptabile de către părţile aflate în divergenţă.
- *Exprimarea sentimentelor grupului*: detectarea stărilor de spirit şi a atmosferei, pentru a ajuta echipa să le facă faţă.
- *Controlul accesului*: sesizarea situaţiilor în care contribuţia unor membrii mai retraşi ai echipei este blocată de comportamentul extrovertit sau hiperactiv al altora.
- *Stabilirea standardelor*: formularea sau aplicarea unor standarde în evaluarea proceselor de grup.

Unii dintre managerii de proiect pot fi capabili să asigure câteva dintre funcţiile de mai sus, dar nu trebuie să-şi propună să le realizeze pe toate. Într-o echipă care funcţionează bine şi în care se adoptă un stil participativ, pot exista persoane capabile să depisteze situaţiile în care aceste funcţii sunt necesare şi să intervină pentru a le exercita. Rolul managerului de proiect este să aibă grijă ca în echipă să se exercite toate aceste funcţii. Ca să obţină un echilibru corespunzător, el trebuie neapărat să influenţeze modul de formare a echipei.

Un bun manager de proiect trebuie să ia, totodată, în considerare şi mixul de personalităţi pe care îl cuprinde echipa. O echipă de mare eficacitate este compusă de regulă din persoane capabile să lucreze bine împreună. De multe ori, într-o echipă sunt incluşi şi câţiva membrii care au o fire foarte independentă, ori dimpotrivă, oameni care pot lucra bine în echipă, dar care au nevoie de îndrumarea managerului sau a unui coleg mai deprins cu stilul de muncă al echipei.

După alegerea membrilor echipei

În situaţiile în care managerul de proiect are o contribuţie mică sau chiar nulă la alegerea echipei, este bine să facă următoarele lucruri:

- să stabilească motivele pentru care a fost inclusă fiecare persoană în echipa de proiect (de pildă, pentru că dintre angajaţii cu respectiva calificare nu mai era nici unul disponibil);
- să se abţină de la a-i judeca pe oameni după reputaţia pe care o au şi să le acorde şansa să arate direct ceea ce pot;
- să se întâlnească separat cu fiecare membru al echipei; să afle care sunt aspiraţiile lor;
- în cazul în care constată că-i lipsesc unele calificări esenţiale, să ceară acordul sponsorului, conducerii sau clientului pentru suplimentarea personalului pentru proiect;
- să încerce să-i depisteze pe cei care ar putea crea dificultăţi sau dezordine (de exemplu printr-un comportament agresiv) şi să discute constructiv cu ei, între patru ochi, pentru a lămuri problema respectivă;
- să stimuleze echipa să-şi fixeze în comun obiectivele de detaliu, planurile sau calendarele de activitate, pentru că "însuşirea" deciziilor de lucru de către membrii echipei este foarte importantă;
- să încerce să câştige rapid un oarecare avantaj pentru echipă (un supliment de resurse, de timp ori de forţă de muncă, de exemplu), pentru a câştiga încrederea oamenilor şi pentru a ocupa din start o poziţie de lider.
- să folosească din plin toate metodele de închegare a echipei şi să-şi exercite aptitudinile în acest domeniu.

Scanned with OKEN Scanner

...să discute constructiv cu ei, între patru ochi...

Un manager de proiect poate constata adesea că, într-o echipă nou constituită, oamenilor nu le sunt prea clare rolurile pe care trebuie să le îndeplinească. În plus, chiar dacă înţeleg care sunt ţelurile generale ale proiectului, nu-i neapărat necesar să le şi sprijine.

De regulă, oamenii se bucură să facă parte dintr-o echipă (chiar dacă nu afirmă acest lucru cu glas tare). Ei au competenţa tehnică cerută şi sunt dispuşi să o folosească în sprijinul rezolvării dificultăţilor proiectului.

În etapele incipiente ale unui proiect, problemele şi sarcinile care se ivesc tind să abată atenţia managerului de la problemele legate de relaţiile cu şi dintre membrii echipei. Dar un manager de proiect care neglijează aspectele, la început mai dificile şi mai confuze, legate de relaţiile şi rolurile celor din echipă, poate să constate mai târziu, în momentele în care încep să apară problemele la suprafaţă, că îl costă mult mai mult timp şi efort ca să facă ordine în procesele şi legăturile din grup. Prin urmare, timpul pe care l-ar consacra, încă de la pornirea proiectului, examinării împreună cu oamenii lui, a modului în care trebuie să funcţioneze grupul, ar fi un timp câştigat pentru proiect . Modul de funcţionare a grupului cuprinde metodele, procedurile, eventualele acţiuni de instruire sau informare a oamenilor, relaţiile de muncă şi priorităţile membrilor. Răsplata acestui efort este faptul că echipa începe mai repede să lucreze cu eficacitate, iar problemele care continuă să apară sunt mult mai puţine.

Citiţi acum şi restul Capitolului 7 din lucrarea *Preluaţi conducerea* şi încercaţi să răspundeţi la întrebările de la cel de-al patrulea subcapitol.

ACTIVITATEA 4.2

Sunteţi proaspăt numitul manager al unui proiect. Într-o săptămână aveţi prima dvs. întâlnire cu echipa, organizată în cadrul unei structuri matriciale. Proiectul este programat să înceapă în circa o lună. Ştiţi că proiectul în cauză a fost susţinut, justificat şi aprobat de alte persoane, fără participarea dvs., dar acum sunteţi în situaţia de a-l conduce.

Luaţi-vă răgazul de a alcătui o listă a tuturor problemelor pe care consideraţi că trebuie să le analizaţi, aflaţi sau realizaţi înainte de prima întâlnire cu echipa. Adăugaţi şi ceea ce trebuie planificat special pentru întâlnirea în cauză.

DISCUŢIE

Sperăm să fi inclus în lista dvs. şi următoarele lucruri:

Înainte de întâlnirea cu echipa:

1. Stabiliţi care sunt obiectivele proiectului, căutaţi cât mai multe informaţii utile despre proiect şi despre cadrul acestuia (modul în care este definit, obiectivele principale etc.).

Scanned with OKEN Scanner

2. Discutaţi cu sponsorul sau clientul proiectului, ori cu directorul care răspunde, din partea conducerii organizaţiei, de iniţierea acestuia.
3. Aflaţi care sunt termenele principale ale proiectului, resursele disponibile şi fazele semnificative în desfăşurarea proiectului.
4. Întâlniţi-vă separat cu fiecare dintre membrii echipei; aflaţi care sunt principalele aptitudini cu care vin la proiect; stabiliţi în ce măsură sunt dispuşi să se dedice activităţilor proiectului şi aflaţi dacă nu există şi unele interese secrete (adică aşa numitele "agende ascunse"); aflaţi ce alte obligaţii profesionale mai are fiecare dintre ei; oferiţi-le informaţii despre proiect, despre ce anume se intenţionează, despre fazele semnificative în desfăşurarea proiectului; aflaţi ce speră fiecare membru al echipei să obţină din participarea sa (adică aflaţi ce dorinţe şi nevoi are fiecare din ei).
5. Discutaţi cu managerii de linie ai fiecărui membru al echipei.
6. Încercaţi să aflaţi tot ce puteţi despre resursele pe care le veţi avea la dispoziţie pentru proiect (forţa de muncă, fonduri, echipament, spaţiu de lucru, timp). Apreciaţi dacă vă sunt suficiente şi aflaţi dacă puteţi să vi le suplimentaţi la nevoie, pe baza unor justificări.
7. Programaţi prima întrunire a echipei; stabiliţi-i obiectivele şi agenda (sau măcar precizaţi punctele care trebuie să fie atinse, dacă intenţionaţi să ţineţi o şedinţă informală); stabiliţi dacă trebuie invitate şi alte persoane, în afara membrilor echipei; alegeţi pe cineva dintre participanţi şi cereţi-i să ia notiţe.
8. Anunţaţi oamenii despre şedinţă cu suficient timp înainte şi aveţi grijă să vă asiguraţi că toată lumea va putea participa.

Pentru prima întâlnire cu echipa:

1. Planificaţi desfăşurarea şedinţei cu mare atenţie.
2. Stabiliţi dinainte cum doriţi să vă prezentaţi oamenilor: cine sunteţi, despre ce fel de proiect este vorba, care va fi rolul dvs., în general, în cadrul acestuia.
3. Aveţi grijă să explicaţi clar ţelurile şi obiectivele proiectului şi să vă dezvăluiţi ataşamentul faţă de ele.
4. Încercaţi să veniţi cu ceva special la prima întâlnire: cafea, fursecuri, gustări, cocktailuri, vin, flori etc. — adică orice vi se pare potrivit pentru organizaţia dvs. (dar, pe de altă parte, încercaţi să păstraţi în buget câte ceva şi pentru ultima întâlnire cu echipa, la sfârşitul proiectului!).
5. Aveţi grijă ca toţi cei prezenţi să participe activ şi să-şi exprime părerile şi opiniile despre proiect.
6. Asiguraţi-vă că tuturor le sunt clare rolurile pe care le au de îndeplinit şi responsabilităţile care li se repartizează în cadrul proiectului; totodată, oamenii trebuie să înţeleagă clar şi care ar fi avantajele şi foloasele pe care le-ar putea avea ca membrii ai echipei de proiect.
7. Discutaţi cu oamenii despre felul în care se va monitoriza şi măsura desfăşurarea proiectului şi spuneţi-le ce aşteptaţi dvs. de la ei, în calitate de lider.
8. Împărtăşiţi oamenilor eventualele dvs. temeri şi preocupări despre soarta proiectului — în măsura în care consideraţi că acest lucru este potrivit şi are valoare pentru momentul respectiv.
9. Dacă proiectul este organizat într-o structură matricială sau dacă oamenii implicaţi nu lucrează cu normă întreagă în cadrul lui, discutaţi cu ei cum anume veţi putea comunica.

Scanned with OKEN Scanner

10. Aveţi grijă să existe cineva care să ia notiţe. În general, este mai util să se noteze măsurile ce trebuie luate decât să se întocmească un proces verbal formal. Totuşi, la această primă şedinţă, este bine să se realizeze o minută ceva mai completă decât un simplu plan de măsuri. Decideţi dacă trebuie să trimiteţi minuta şi altor persoane în afara membrilor echipei.
11. Aveţi grijă să fie incluse în minută eventualele probleme care au fost ridicate şi care trebuie abordate după şedinţă.
12. În sfârşit, aveţi grijă ca tuturor participanţilor să le fie clar ce urmează să se întâmple în continuare.

4.5 Rezumat

Secţiunea 4 s-a ocupat de relaţiile pe care trebuie să le aibă managerul de proiect cu persoanele care deţin un interes în desfăşurarea proiectului: membrii eşaloanelor ierarhice superioare ale organizaţiei; persoanele care nu sunt implicate direct în proiect dar pe care le preocupă soarta lui; membrii echipei proiectului. Tehnica trasării unei "hărţi" a grupurilor de persoane ce au diverse interese în desfăşurarea unui proiect este un instrument de identificare foarte important, care îi permite managerului să-şi dea seama ce fel de preocupări generează proiectul şi ce fel de impact ar putea avea acestea asupra lui. În particular, un manager de proiect trebuie să ştie cum să-şi clădească relaţiile cu sponsorul proiectului şi cu persoanele de care depinde obţinerea de resurse. El trebuie să înveţe să opereze în cadrul reţelelor existente în organizaţie. Apoi, chiar dacă nu poate influenţa prea mult componenţa echipei, el trebuie totuşi să vegheze ca grupul să cuprindă persoane care pot îndeplini şi alte roluri în afara celor strict profesionale: iniţierea de idei, testarea consensului, încurajarea, căutarea compromisurilor, stabilirea standardelor etc. Odată aleasă componenţa echipei, managerul trebuie să se străduiască să-i cunoască pe toţi membrii echipei, pentru a-i sprijini să contribuie la desfăşurarea proiectului cu cât mai multă eficacitate. Pentru că prima impresie este foarte importantă, Secţiunea 4 a insistat mai mult asupra pregătirii primei întrevederi a managerului cu echipa de proiect.

După studierea Secţiunii 4, trebuie să fiţi capabil:

- să identificaţi persoanele care au diferite interese în desfăşurarea proiectului;
- să trasaţi o "hartă" a persoanelor interesate de un proiect;
- să arătaţi care sunt informaţiile de care are nevoie sponsorul unui proiect şi felul în care poate managerul de proiect să i le furnizeze;
- să arătaţi care sunt principalele funcţii de sarcină şi de menţinere, a căror exercitare trebuie neapărat asigurată, prin grija managerului, în cadrul echipei de proiect;
- să explicaţi cum trebuie văzute relaţiile ce se pot stabili într-o echipă şi cum poate fi ajutată echipa să ia un start cât mai bun în activitatea sa;
- să arătaţi cum v-aţi pregăti pentru o primă întâlnire cu echipa de proiect, astfel încât să vă plasaţi din start în poziţia de lider al acesteia.

Scanned with OKEN Scanner

5 MENŢINEREA MOTIVĂRII ECHIPEI

5.1 Teoriile motivării

Răspunsul la întrebarea "De ce se simt oamenii motivaţi să se comporte într-un fel sau altul?" a fost considerat întotdeauna de mare importanţă. În investigarea acestui aspect există mai multe abordări. Cea pe care o vom aborda noi acum nu este exhaustivă — ne vom limita doar la câteva consideraţii asupra elementelor pe care le considerăm relevante pentru managementul de proiect. În particular, vom face câteva referiri foarte succinte la teoria lui Maslow cu privire la trebuinţele umane, la teoria lui Herzberg cu privire la binomul motivatori-factori de igienă şi la teoria aşteptărilor, aşa cum a fost ea formulată de Porter şi Lawler (1968).

Maslow şi ierarhia trebuinţelor umane

Potrivit lui Maslow (1943), comportamentul individului (ceea ce înseamnă, evident, orice membru al echipei de proiect) este determinat de cele mai intense trebuinţe pe care le resimte. Modelul său a stabilit o ierarhie a acestor trebuinţe, reprezentată în Figura 5.1 sub forma unei piramide care se completează începând de jos în sus. Astfel, trebuinţele individului trebuie satisfăcute pe rând, începând de la cele de la nivelurile inferioare (adică de la baza piramidei), până la cele superioare, de la vârf. Aceste niveluri sunt:

- trebuinţele fiziologice — nevoile de bază: hrana, apa, aerul, somnul etc.
- nevoia de siguranţă — sentimentul de securitate, predictibilitate, ordine;
- nevoia de relaţionare — stabilirea de relaţii de apropiere cu alte persoane, cum ar fi familia sau prietenii, apartenenţa la un grup;
- nevoia de stimă — autorespectul, stima celor din jur;
- nevoia de autoîmplinire — dezvoltarea şi manifestarea propriului potenţial.

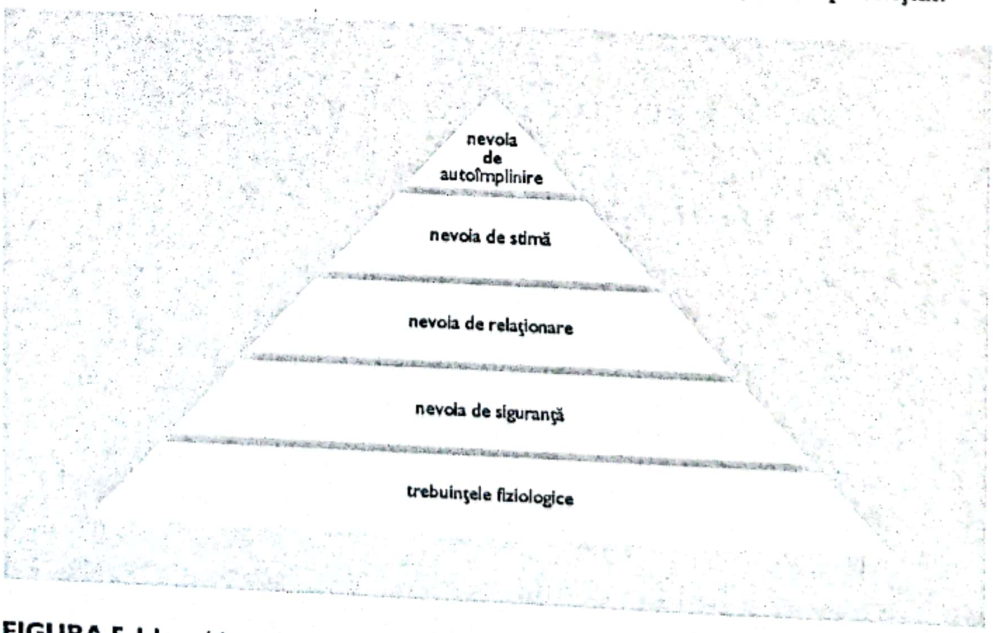


FIGURA 5.1 Ierarhia trebuinţelor individului — Maslow

Scanned with OKEN Scanner

Valoarea acestei teorii este destul de limitată: nu se poate aplica oricui în mod rigid, şi nici nu este valabilă tot timpul pentru o anumită persoană. De exemplu există oameni cărora le place să rişte — încălcându-şi nevoia fundamentală de siguranţă — tocmai pentru că doresc astfel să-şi satisfacă mai deplin nevoia de autoîmplinire: exemplele cele mai evidente sunt persoanele cărora le plac sporturile extreme. Realitatea arată că majoritatea oamenilor se arată dispuşi, în anumite momente din viaţa lor, să-şi sacrifice o parte din trebuinţele inferioare pentru a şi le satisface mai întâi pe cele superioare — un exemplu foarte comun este cel al unei mame care, în ciuda faptului că-i este foame, îşi hrăneşte mai întâi pruncul. Cu toate acestea, merită să remarcăm că, în contextul îngust al unui proiect, se pot depista astfel de manifestări comportamentale cu relativă uşurinţă. Astfel, se poate constata că un om care participă la un proiect în baza unui contract de scurtă durată (lucru care-l face să-şi simtă poziţia mai nesigură) reacţionează faţă de diferite situaţii altfel decât un participant cu contract permanent. De exemplu, cel dintâi s-ar putea să fie mai dispus să-şi sacrifice programul liber (chiar dacă fără prea mult entuziasm), dacă i se cere să lucreze în plus; al doilea s-ar putea simţi în mai mare siguranţă, plecând acasă, la familie şi prieteni, de îndată ce se termină programul normal de lucru.

Teoria binomului motivatori-factori de igienă

Potrivit lui Herzberg (1959), individul are două categorii de trebuinţe, independente unele de altele, care îi determină comportamentul în moduri specifice. Aceste categorii cuprind *motivatorii*, adică factorii motivaţionali, şi *factorii de igienă* (sau de întreţinere). Figura 5.2 prezintă relaţiile dintre aceste categorii de factori.

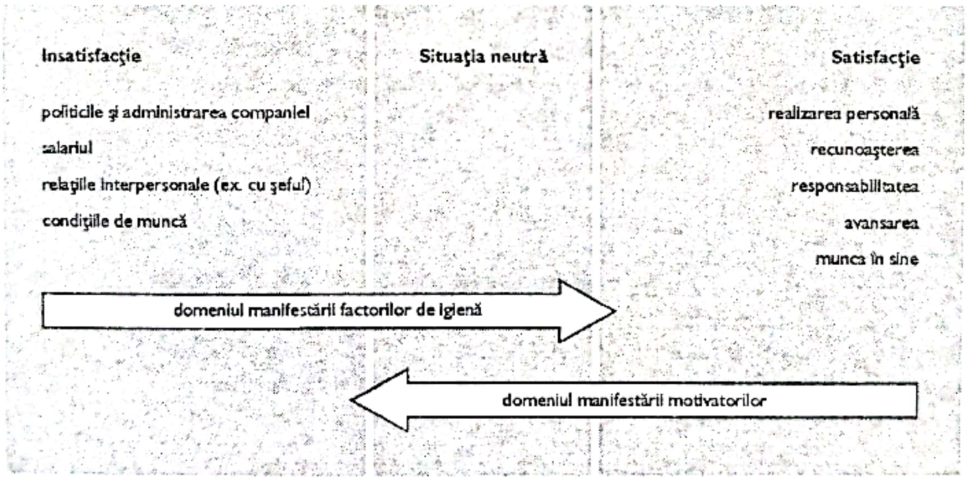


FIGURA 5.2 Motivatorii şi factorii de igienă

Factorii de igienă pot influenţa măsura în care un angajat s-ar putea simţi *nesatisfăcut* în munca sa. Îmbunătăţirea calităţii acestor factori poate neutraliza sentimentul de insatisfacţie al unui angajat, *fără însă a-i produce, în mod necesar, satisfacţie în muncă*. De exemplu, dacă organizaţia are o politică deficitară într-o anumită privinţă, acest lucru *îi poate demotiva* pe angajaţi; dacă politica este corectă, aceasta *nu* contribuie prea mult la motivarea lor. Apoi, avansarea în ierarhie *ar putea* fi un bun motivator, dar poate fi, în acelaşi timp, contrabalansat de salariul prea mic. Astfel, factorii de igienă sunt *condiţii necesare, dar nu şi suficiente* ca un angajat să se simtă satisfăcut în munca sa. (Termenul de "igienă" provine din următoarea analogie cu medicina: o bună igienă poate preveni îmbolnăvirea, dar fără a duce neapărat la îmbunătăţirea stării de sănătate). Dacă dorim să motivăm un angajat, susţine Herzberg, trebuie, prin urmare, să ne asigurăm că motivatorii sunt prezenţi. Aceşti factori sunt elementele care determină nivelul satisfacţiei

Scanned with OKEN Scanner

unui membru al echipei sau poziţia pe care se aşează acesta pe scala care merge de la "starea neutră" până la "satisfacţie".

Studierea motivatorilor şi factorilor de igienă incluşi în Figura 5.2 dezvăluie legăturile dintre teoriile lui Maslow şi Herzberg. Astfel, factorii de igienă numiţi "politicile şi administrarea companiei" ar răspunde trebuinţelor situate la nivelurile inferioare ale piramidei lui Maslow. Spre deosebire de aceştia, motivatorii de tipul responsabilităţii sau avansării corespund nevoilor de la nivelurile superioare ale piramidei.

Teoria aşteptărilor

Esenţa teoriei aşteptărilor este faptul că omul trebuie considerat o fiinţă raţională, care are anumite viziuni şi anumite aşteptări de la viaţa sa. În particular, oamenii au anumite viziuni asupra *rezultatelor* (sau consecinţelor) pe care trebuie să le aibă comportamentul lor. Teoria aşteptărilor a fost folosită pentru prima oară — ca abordare a motivării în muncă — în studiile efectuate de Georgopoulos *et al.* (1957), în care a fost investigat personalul unei fabrici de aparatură electrocasnică. Autorii şi-au intitulat teoria "abordarea *cale-ţel* a productivităţii", pentru că au pornit de la premisa că motivarea în muncă depinde esenţialmente de doi factori:

- necesităţile specifice ale individului;
- aşteptările pe care le are cu privire la satisfacerea necesităţilor, pe calea unei comportări productive.

Prin urmare, productivitatea este văzută ca o cale către un ţel preţuit de individ; astfel, comportamentul sau productivitatea angajatului depind de rezultatele pe care acesta le preţuieşte şi de aşteptările sale cu privire la faptul că un anumit comportament va duce neapărat la rezultatele respective. Având în vedere că individul percepe o conexiune clară între efortul sporit, performanţa îmbunătăţită şi obţinerea rezultatului preţuit, se presupune că el va fi dispus să depună acel efort sporit. Situaţia aceasta este reprezentată în Figura 5.3. Prin linii punctate au fost reprezentate conexiuni care pot să nu fie reale, dar sunt *percepute* de individ ca foarte posibile.

În general, există două tipuri de rezultate: intrinseci şi extrinseci. Rezultatele intrinseci sunt cele care provin direct din munca angajatului. De pildă sentimentul autoîmplinirii este un rezultat intrinsec: nu este oferit angajatului din afară, de către altcineva, ci este generat de performanţa realizată în îndeplinirea sarcinii. Un alt rezultat intrinsec trebuie să fie sentimentul de a fi învăţat ceva. Uneori laudele primite de la o altă persoană pot genera acest sentiment, dar de regulă el apare din feedback-ul furnizat de munca desfăşurată. Prin contrast, rezultatele extrinseci sunt cauzate de cineva din afară, cum ar fi, de pildă, laudele primite sau recompensele băneşti.

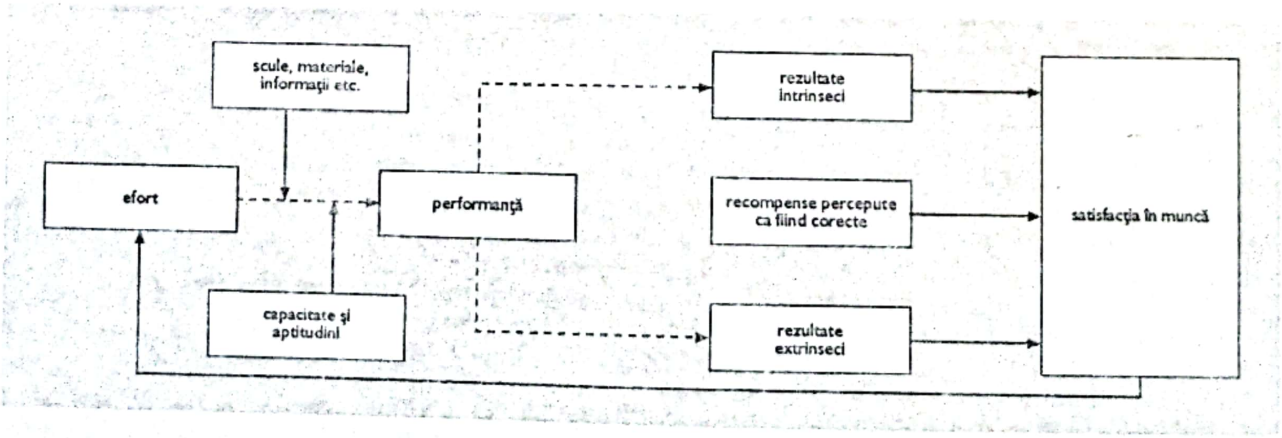


FIGURA 5.3 Conexiunile percepute între efort, performanţă şi rezultate

Scanned with OKEN Scanner

5.2 Influenţarea motivării echipei

Diferitele teorii asupra motivării sugerează că performanţele oamenilor pot fi afectate de aşteptările pe care le au în privinţa rezultatelor muncii, de factorii motivaţionali (adică de motivatori) sau de satisfacerea anumitor trebuinţe. Toate aceste lucruri pot fi, într-o oarecare măsură, influenţate sau chiar controlate de managerul de proiect. Astfel, managerul de proiect poate să se asigure că:

- personalul are obiective clare şi ştie bine ce are de făcut;
- oamenii au la dispoziţie condiţiile, instrumentele şi mediul de care au nevoie;
- personalul este bine informat.

Managerul poate influenţa, de asemenea, recompensele pe care le pot primi oamenii, având mare grijă ca acestea să fie corecte. În plus, el poate oferi laude care, reţineţi, nu-l costă pe manager ori organizaţia absolut nimic! Aşa cum, foarte succint, spunea Robert Townsend în lucrarea *Up the organization*:

> "Mulţumesc!" — o formă subevaluată de recompensare.
>
> Townsend (1971)

Pentru a putea răspunde trebuinţelor oamenilor cu recompensele potrivite, managerul trebuie să poată măsura eforturile depuse de ei în vederea obţinerii rezultatelor aşteptate. Pentru aceasta, el trebuie să se concentreze asupra rezultatelor măsurabile şi raportabile. Datoria sa este să răsplătească, într-un fel sau altul, oamenii pentru eforturile pe care le depun: un "mulţumesc" spus în faţa celorlalţi, o invitaţie la masă, o scrisoare de mulţumire, o recomandare pentru promovare sau o recompensă bănească în afara salariului. Bunele relaţii dintre manager şi echipa sa seamănă cu un cont în bancă: managerul nu poate continua la nesfârşit să scoată din el; trebuie să facă şi unele "depuneri".

...un mulţumesc spus în faţa celorlalţi

TAE 5.1

Faceţi o comparaţie între nevoile pe care le au următoarele persoane:

- Alan, salariat permanent al unei bănci cu o structură funcţională tradiţională, care a fost detaşat cu o parte din norma sa într-o echipă de proiect formată în sistem matricial;
- Sally, care are un contract individual în cadrul aceleiaşi echipe de proiect.

Limitaţi-vă, în răspunsul dvs. la teoriile lui Maslow şi Herzberg.

Scanned with OKEN Scanner

5.3 Rezumat

Această secţiune a analizat factorii care îi motivează pe oameni din trei perspective: ierarhia trebuinţelor individului, binomul motivatori-factori de igienă şi teoria aşteptărilor. Ierarhia trebuinţelor individului porneşte de la presupunerea că nevoile unui om pot fi ordonate pe niveluri: trebuinţele fiziologice elementare, nevoia de siguranţă, nevoia de relaţionare, nevoia de stimă şi, în sfârşit, la cel mai înalt nivel, nevoia de autoîmplinire. Potrivit acestei teorii, dacă o trebuinţă situată la un nivel inferior nu este satisfăcută, satisfacerea ei ar deveni un motivator mai puternic decât satisfacerea unei nevoi de la un nivel superior. Această teorie are limite serioase, dar, în cadrul acestor limite, poate fi destul de utilă. Teoria motivatorilor şi factorilor de igienă susţine că factorii de igienă influenţează starea de insatisfacţie a unui angajat, pe când motivatorii pot determina starea de satisfacţie a acestuia. Teoria aşteptărilor face legătura dintre efort, performanţă şi rezultate.

După studierea Secţiunii 5, trebuie să fiţi capabil:

- să faceţi o clasificare a nevoilor unui om după modelul teoriei lui Maslow;
- să înţelegeţi care sunt limitările ierarhiei lui Maslow în ceea ce priveşte explicarea comportamentului;
- să faceţi o clasificare a factorilor care acţionează asupra activităţii unui angajat şi să arătaţi care dintre aceştia pot acţiona, într-o situaţie anume, ca motivatori sau ca factori de igienă;
- să explicaţi pe scurt teoria aşteptărilor;
- să enumeraţi câteva modalităţi prin care ar putea un manager de proiect să influenţeze gradul de motivare al membrilor echipei sale.

Ca rezumat al celor spuse de noi — şi de Boddy şi Buchanan — citiţi acum Capitolul 12 din lucrarea *Preluaţi conducerea*; veţi constata că o parte dintre ideile celor doi autori se referă şi la subiectele studiate în Volumele 1, 2 şi 3 ale cursului. Veţi afla multe alte lucruri, studiind Volumele 5 şi 6.

Scanned with OKEN Scanner

RĂSPUNSURI

TAE 1.1

1. Fixarea şi acceptarea ţelurilor şi direcţiilor generale, interpretarea lor, reacţia la schimbările care apar în cadrul acestora, clarificarea problemei şi trasarea frontierelor ei.
2. Identificarea şi obţinerea resurselor pe baza unor negocieri, păstrarea resurselor pentru proiect, gestionarea resurselor pentru o bună utilizare a lor.
3. Determinarea structurii unei echipe şi stabilirea rolurilor în cadrul ei.
4. Stabilirea unei bune comunicări cu diferite persoane sau grupuri care contribuie la proiect, într-o manieră care să atragă sprijinul şi angajarea acestora.
5. Adoptarea unei imagini de ansamblu asupra proiectului, pentru a gestiona cât mai bine timpul şi celelalte resurse, pentru a anticipa reacţiile persoanelor sau grupurilor interesate de proiect, pentru a identifica conexiunile care apar şi pentru a anticipa cât mai mult din ceea ce poate fi imprevizibil.
6. Adoptarea de măsuri şi acceptarea riscurilor pentru a menţine proiectul în desfăşurare, cu deosebire în perioadele în care apar dificultăţi.

TAE 2.1

a) Înainte de a trece la fapte, faceţi următoarele lucruri:

- aflaţi cu cine trebuie să negociaţi (adică cine poate autoriza, de pildă, împrumutul laptopurilor);
- aflaţi dacă vreunul dintre membrii echipei are un calculator portabil propriu, care ar putea fi folosit în proiect;
- stabiliţi-vă ţelul negocierii, poziţia maximă (ideală) şi cea minimală;
- precizaţi problema pe care o aveţi: de ce este important pentru proiectul dvs. să vi se împrumute laptopurile?
- stabiliţi în ce perioadă veţi avea nevoie de laptopuri şi de câte dintre ele veţi avea nevoie; când vă vor trebui în număr maxim şi când vă vor fi suficiente mai puţine?
- puneţi-vă la punct un "scenariu" de negociere în care rezultatul să fie "fără pierderi".

b) Principalele argumente în favoarea cererii dvs. sunt:

- importanţa proiectului pentru întreaga organizaţie;
- folosirea laptopurilor ar economisi timp şi bani în organizaţie;
- sunteţi flexibil: puteţi stabili perioade de împrumut variabile pentru un număr variabil de calculatoare;
- puteţi accepta ca o parte dintre laptopuri (de exemplu, 2) să fie împrumutate, la nevoie, chiar şi numai pentru câte 24 de ore;
- arătaţi că ştiţi că există, în orice moment, cel puţin cinci laptopuri în stoc.

c) Rezultatul ideal sperat de dvs. este (probabil) de şase sau chiar şapte calculatoare; poziţia minimală (de rezervă) este de trei.

Acestea ar fi principalele puncte de considerat, dar nu-i exclus ca dvs. să fi găsit şi altele la fel de valabile.

Scanned with OKEN Scanner

TAE 3.1

a) Ierarhie organizaţională structurată pe funcţiuni; evident, activităţile respective sunt de rutină, fără nici o caracteristică de proiect.

b) Echipă (unică) de proiect. La formularea strategiei sunt necesare contribuţii din partea diferitelor domenii de utilizatori, precum şi contribuţii din partea unor specialişti şi tehnicieni. (Într-o organizaţie relativ mică, ar putea fi folosită şi o echipă în structură matricială.)

c) Structură funcţională. Chiar dacă schimbările respective pot fi făcute foarte bine şi într-o structură de echipă, operaţiunile respective sunt totuşi de rutină. Operaţiunile prevăzute sunt pasate de la un sector funcţional al organizaţiei la altul:

Planificarea producţiei → Atelier montaj-instalaţii → Atelier electric → Atelier producţie

d) Echipă de proiect în structură matricială (posibil şi echipă unică de proiect). Este evident că este vorba de un proiect — fiind vorba de o întreprindere unicat. Totuşi asemenea linii de producţie trebuie să mai fi fost realizate şi în trecut. Proiectul are nevoie, în diferite momente, de aportul considerabil al mai multor feluri de specialişti. Acest lucru sugerează că ar fi oportună o structură matricială.

e) Structură funcţională, eventual cu un manager de proiect sau un coordonator. În industria respectivă, instalarea unei linii de producţie este o activitate destul de frecventă , dar lucrarea cade aproape în întregime în responsabilitatea unui singur departament, adică un atelier. Aceasta sugerează folosirea structurii funcţionale existente în organizaţie, dar activitatea trebuie să beneficieze de o oarecare coordonare. Dacă instalarea unui nou echipament implică şi adoptarea unor noi procese, este mai potrivită o structură pe proiecte.

f) Un asemenea proiect poate fi realizat fie într-o structură funcţională, fie într-una matricială. Îmbunătăţirile incrementale ar fi în responsabilitatea diferiţilor manageri de linie, din departamentele funcţionale implicate. Dacă ar fi vorba însă de adoptarea unor sisteme cu totul noi sau de schimbări radicale (îmbunătăţiri aduse proceselor ori restructurări organizaţionale şi procedurale majore), ar trebui realizată o structură de proiect, eventual de tip matrice, datorită interesării unui mare număr de specialişti din diferite domenii profesionale (autori de cursuri, redactori, producători TV etc.).

g) Structură funcţională. Crearea formulei chimice a cremei de protecţie pentru plajă ar avea loc, aproape în întregime, în departamentul cercetare-dezvoltare (cu o oarecare contribuţie din partea departamentului de marketing).

h) Structură funcţională, eventual cu elemente de "ştafetă", sau sub conducerea unui manager sau coordonator de proiect, dacă face parte dintr-un proiect mai amplu. Nu s-a făcut referire în text la un sistem nou , aşa că se poate considera că este vorba de computerizarea unuia existent, cu cerinţele cunoscute. De aici — abordarea funcţională.

i) Echipă (unică) de proiect sau echipă în structură matricială. Se pune la punct un sistem nou, ceea ce necesită intervenţii diferite din partea utilizatorului şi a unor experţi (ceea ce sugerează o structură completă de proiect), dar probabil că la diferite stadii şi în diferite grade (ceea ce sugerează structura matricială).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

TAE 3.2

a) Structurile matriciale sunt într-adevăr folosite mai des în activităţile de proiect, pentru următoarele motive:

- ritmul progresului ştiinţific şi tehnic este din ce în ce mai rapid, ceea ce impune schimbări în aproape toate domeniile de activitate: acest lucru a sporit numărul proiectelor de tip "managementul schimbării", realizate în toate tipurile de structuri de lucru pe proiecte, inclusiv cea matricială;
- personalul şi conducerile multor organizaţii s-au deprins din ce în ce mai mult să lucreze în sistem matricial;
- începând din ultima parte a deceniului nouă şi prima parte al celui de-al zecelea, situaţia economică şi concurenţa au dus la o scădere importantă a siguranţei locurilor de muncă; angajaţii sunt din ce în ce mai dispuşi să lucreze în proiecte, dar preferă să nu renunţe la apartenenţa lor la departamentele din care provin, unde cariera şi interesele lor sunt, într-o oarecare măsură, mai protejate;
- schimbările din atitudinile sociale au făcut ca oamenii să-şi dorească, în general, mai multă variaţie în munca lor, fără să renunţe însă la un element de stabilitate.b. Structurile matriciale sunt de regulă întâlnite mai ales în organizaţiile în care au loc schimbări considerabile datorate adoptării de noi tehnologii;
- schimbări majore ale direcţiilor strategice;
- reorganizări.

b) Structuri pe proiecte complete pot fi întâlnite în organizaţii în care:

- se realizează în paralel mai multe proiecte, ca elemente principale ale activităţii (construcţii, software, producţii media, consultanţă);
- apare în mod repetat nevoia de schimbare a gamei de produse (construcţii de automobile, bunuri electrocasnice);
- se foloseşte progresul tehnic ca avantaj competitiv.

c) Problemele coordonării proiectelor în structura funcţională:

- dificultăţi în stabilirea costului real al unui proiect (costurile proiectului nu pot fi separate de cele de exploatare);
- dificultăţi cauzate de inexistenţa unui sponsor clar sau a unei persoane în grija căreia se află proiectul;
- dificultăţi în fluxul informaţional şi blocaje comunicaţionale, ori de câte ori se abat de la canalele ierarhice "normale";
- nu apare nici un fel de sinergie de echipă;
- obiectivele nu sunt clar definite, dacă nu pot fi separate de cele ale activităţii "normale".

TAE 4.1

a) Influenţele majore pot fi exercitate de:

- conducerile de la nivel central şi regional;
- clienţi.

b) Întregul personal trebuie considerat un grup interesat de practicile curente; dar cei mai afectaţi trebuie să fie funcţionarul care răspunde de stocul de marfă şi de registrele contabile, asistentul managerului şi managerul de magazin.

c) Diagrama grupurilor care au diferite interese în ceea ce priveşte proiectul este reprezentată în Figura R.1:

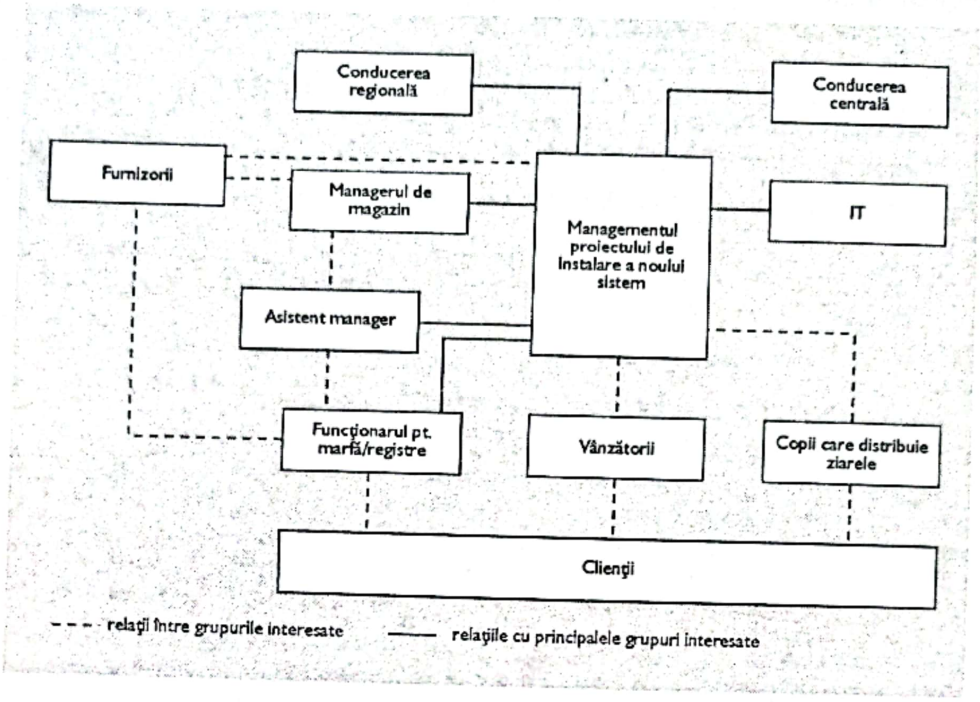


FIGURA R.1 Diagrama persoanelor şi grupurilor care au diferite interese în desfăşurarea proiectului

TAE 4.2

a) Trebuie să existe contacte periodice; frecvenţa lor este determinată de cultura organizaţiei şi de stilul adoptat acolo (şi eventual de experienţa şi poziţia managerului de proiect). Contactele pot fi sub forma unor întrevederi informale — organizate, de exemplu, din două în două săptămâni, plus diferite rapoarte formale, întocmite în diferite momente şi discutate în forma preliminară de cei doi.

b) Consiliul de administraţie este, el însuşi, un grup interesat. În afară de sponsor, celelalte persoane interesate de proiect sunt:

- directorul general;
- directorul financiar;
- managerul departamentului de sisteme informaţionale.

Contactele cu aceştia ar fi informale şi ocazionale (de două sau trei ori pe durata proiectului), înainte de predarea rapoartelor cu privire la fazele semnificative ale proiectului.

c) Alte consideraţii speciale privind relaţiile cu conducerea sunt:

- managerul trebuie să aibă grijă să-l informeze sistematic pe directorul general, pentru a-şi asigura în continuare sprijinul acestuia;
- managerul trebuie să aibă grijă să-l informeze sistematic şi complet pe sponsor cu privire la principalele etape ale proiectului şi să-l consulte în legătură cu problemele majore întâmpinate (dar fără a-l deranja pentru cele minore);

Scanned with OKEN Scanner

- managerul trebuie să se asigure că sponsorul ştie de contactele care există cu principalele grupuri interesate, dar că informaţiile pe care le primeşte despre proiect provin întotdeauna direct de la echipa însărcinată cu realizarea acestuia.
- rapoartele despre desfăşurarea proiectului trebuie întocmite în fazele semnificative ale acestuia: la momentul iniţierii, în momentul găsirii spaţiului de lucru, în momentul determinării tuturor costurilor; în momentul întocmirii planurilor de mutare; în momentul încheierii proiectului.

d) Rapoartele formale trebuie încheiate în principalele faze semnificative ale proiectului (vezi ultimul punct de mai sus); ele trebuie să fie în număr de cel mult trei sau patru şi, pentru un proiect de anvergura respectivă, pot fi suficient de succinte.

TAE 5.1

Potrivit teoriei lui Maslow despre ierarhia trebuinţelor umane, nevoia de siguranţă a lui Alan este satisfăcută de apartenenţa sa la bancă; nevoia de siguranţă a lui Sally este satisfăcută doar temporar, prin contractul pe termen limitat pe care l-a încheiat. Alan are probabil relaţii cu colegii săi de la bancă, aşa că şi nevoia lui de relaţionare trebuie să fie satisfăcută. Programul lui regulat de muncă îi îngăduie să-şi satisfacă foarte lesne trebuinţele fiziologice pentru aer curat, exerciţiu fizic, mese regulate etc., în timp ce Sally trebuie să-şi construiască relaţiile cu ceilalţi pe un loc gol, iar programul activităţii ei pe contract s-ar putea să nu-i permită să adopte un program normal care să-i satisfacă aşa cum trebuie trebuinţele fiziologice elementare. Alan s-ar putea să simtă că şi-a satisfăcut nevoia de stimă din partea colegilor, dacă proiectul are succes iar rolul lui în echipă este văzut de ceilalţi ca util. Pentru Sally s-ar putea să fie mai dificil să câştige stima celorlalţi, deoarece putem presupune că, la încheierea lucrării respective, ea trece la următoarea. Totuşi dacă primeşte recomandări favorabile din partea managerului de proiect, în care îi este lăudată contribuţia, ea îşi poate câştiga stima viitorilor angajatori. Ambii pot găsi că nevoia lor de autoîmplinire este satisfăcută de participarea la proiect, dacă acesta are succes şi dacă simt că aportul lor a fost substanţial şi la nivelul aşteptărilor.

Potrivit teoriei lui Herzberg, ei pot avea un răspuns similar la acţiunea factorilor de igienă şi a motivatorilor. Totuşi, din cauză că persoanele angajate pe contracte sunt plătite mai bine, s-ar putea ca Alan şi alţii ca el să se simtă fie deranjaţi de acest lucru. Pe de altă parte, pentru că rămâne să lucreze în aceeaşi firmă, Alan are mai mari şanse decât Sally să fie avansat într-o poziţie ierarhică superioară şi să dobândească recunoaştere.

Scanned with OKEN Scanner

BIBLIOGRAFIE

Beckhard, R. (1969) *Organizational Development: strategies and models*, Addison-Wesley, reading MA.

Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. and Jones, N.W. (1957) "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, 41.

Hackman, J.G., Porter, L.W and Lawler, E.E. (1977), *Perspectives on Behaviour in Organizations*, McGrow-Hill, New York.

Herzberg, F., Mausner, B and Snyderman, B.B. (1986) *The Motivation to Work* (ed. 2) John Wiley and Sons, New York.

Maslow, A. (1943) *Motivation and Personality*, revised by R. Frazer at al. (ed. 3) Harper & Row, London.

Norris M., Payne, P, P. and Rigby, M (1993), *The Healthy Software Project: a guide to successful development and management*, John Wiley and Sons, Chichester.

Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, R.D. Irwin, Homewood IL.

This, L.E. (1974), *A Guide to Effective Management: applications from behavioural science*, Addison-Wesley, Reading MA.

Townsend, R. (1971), *Up the Organization*, Coronet, London.

Mulţumiri

Figura 1.1: adaptată după Norris M., Payne, P, P. and Rigby, M (1993), *The Healthy Software Project: a guide to successful development and management*, Copyright © 1993 by John Wiley and Sons, reprodus cu permisiunea editurii John Wiley and Sons.

Scanned with OKEN Scanner